جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الاردن

إعداد الطالبة
رشا سلام الشواورة

إشراف
الأستاذ الدكتور زيـاد يوسـف المعشـر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى والدتي ووالدي وأخواتي وأخوتي

الذين أنارت دعواتهم لي مسيرتي ويسرت مهمتي

إلى رفيق دربي الذي كان خير عون لي

زوجي الدكتور عمر محمد القرالة

رشا سلام الشواورة

الشكر والتقدير

من الوفاء أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، الذي أمدني بالرعاية الأبوية أثناء إعداد هذه الرسالة، فكان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته الأثر البالغ في تعزيز مسيرتي العلمية وأن ترى هذه الرسالة النور فجزاه الله خير الجزاء، وأنعم عليه بالصحة والعافية.

ويسعدني أن أتوجه بشكري وتقديري إلى أساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة الذين أدين لهم بالثناء خلال الدراسة.

كما أتقدم بالعرفان الجزيل إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا على تحكيم أداة البحث، والشكر الموصول للأساتذة الكرام لجنة المناقشة.

ولا يفوتني أن أعبر عن إمتناني إلى منتسبي وموظفي المكتبات التي أمدتني بالمصادر اللازمة لإكمال هذه الدراسة وهم منتسبوا المكتبات في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة الزيتونة.

والشكر موصول للشركات الصناعية على ما أبدوه من تعاون وإخلاص لإنجاح هذه الدراسة.

رشا سلام الشواورة

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ط
قائمة الأشكال	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الانجليزية	ل
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	2
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أسئلة الدراسة	3
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 التعريفات الإجرائية	5
8.1 أنموذج الدراسة	7
الفصل الثاني:الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الدراسات السابقة	35
1.2.2 الدراسات العربية	35
2.2.2 الدراسات الأجنبية	39
الفصل الثالث:المنهجية والتصميم	
1.3 منهجية الدراسة	43

2.3 مجتمع وعينة الدراسة 43
3 3.أداة الدراسة 44
4.3 صدق الأداة 46
5.3 ثبات الأداة 64
6.3 المعالجة الإحصائية 47
الفصل الرابع:عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
1.4 خصائص عينة الدراسة 48
1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 50
2.4 اختبار الفرضيات 60
3.4 مناقشة النتائج 82
4.4 التوصيات 90
المراجع 91
الملاحق 97

قائمة الجداول

الرقم	العنــــوان	رقم الصفحة
.1	أعداد العاملين في الشركات الصناعية والعينة المختـارة وعدد الاستبانات المستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي	44
.2	معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده.	46
.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية.	48
.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو النمط القيـادي الـسائد فـي الـشركات الصناعية في الأردن	50
.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي المتساهل	51
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي المتسلط	52
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي الوسط	53
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو أسلوب إدارة النادي	54
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو أسلوب إدارة الفريق	55
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو مستوى السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين في الشركات الصناعية في الأردن	56
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو القدرة على حل المشكلات	57

12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو القابلية للتغيير	58
13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو سعة الاتصال	59
14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات المبحوثين نحو تشجيع الإبداع وروح المجازفة	60
15. إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامـل الالتواء	61
16. نتـائج تحليـل التبـاين للانحـدار (Analysis Of Variance) للتأكد مـن صـلاحية النمـوذج لإختبـار الفرضية الرئيسية الأولى	62
17. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة في السلوك الإبداعي	63
18. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالسلوك الإبداعي مـن خلال أبعاد الأنماط القيادية	64
19. نتيجة اختبار (T.test) للتعـرف علـى الفـروق فـي تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة تعزى للجنس	65
20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تـصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغير العمر	66
21. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير العمر	67
22. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريـق) حـسب متغير العمر	68

23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تـصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغيـر المؤهـل التعليمي **69**
24. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير المؤهل التعليمي **70**
25. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريـق) حـسب متغير المؤهل التعليمي **71**
26. نتيجة اختبار (T.test) للتعـرف علـى الفـروق فـي تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة تعزى للحالـة الاجتماعية **72**
27. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تـصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغير المـستوى الوظيفي **73**
28. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير المستوى الوظيفي **74**
29. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتـساهل، نمـط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النـادي، نمط إدارة الفريق) حسب متغير المستوى الوظيفي **75**
30. نتيجة اختبار (T.test) للتعـرف علـى الفـروق فـي تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير الجنس **76**
31. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير العمر **77**
32. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات **77**

العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير العمر
33. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغير العمر 78
34. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي 78
35. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي 79
36. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغيـر المؤهـل التعليمي 79
37. نتيجة اختبار (T.test) للتعـرف علـى الفـروق فـي تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير الحالة الاجتماعية 80
38. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبـداعي حـسب متغيـر المـستوى الوظيفي 80
39. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفـروق فـي تـصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي 81
40. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغيـر المـستوى الوظيفي 81

قائمة الملاحق

رمز الملحق	العنوان	الصفحة
أ	إستبانة الدراسة	97
ب	أسماء الشركات الصناعية وأعداد العاملين بها	103
ج	قائمة بأسماء المحكمين	106

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	8

الملخص

أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي

من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن

رشا سلام الشواورة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن، ومن أجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير إستبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (742) مفردة أسترد منها(659) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة (المنهج الوصفي) بغرض الوصول إلى النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين نحو متغيرات(أنماط القيادة، السلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، ونمط القيادة المتسلطة، ونمط القيادة الوسط، ونمط إدارة النادي الإجتماعي، ونمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وسعة الإتصال، وتشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.
3. إن الأنماط القيادية (القيادي المتسلط، القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق) منفردة كانت ذو دلالة احصائية في السلوك الإبداعي. في حين تبين عدم وجود تأثير لنمطي القيادة (المتساهل، إدارة النادي الإجتماعي) في السلوك الإبداعي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إتباع القادة الأنماط القيادية المناسبة كنمط إدارة الفريق والأنماط الديمقراطية، والعمل على تشجيع المبادرة والإبداع لدى الموظفين، وتوفير فرص التقدم الوظيفي للموظفين.

Abstract

The impact of leadership styles on the creative behavior
An Empirical Study from the perspective of workers in industrial companies in Jordan.

Rasha Shawawrah
Mu,tah University , 2010

This study aimed to identify the impact of leadership styles on the creative behavior applied study from the viewpoint of workers in the industrial companies in Jordan**.** Data was Collected From a Random Sample (659) Workers Thought a questioners Specially Designed and Developed For This Purpose. Has been to rely on statistical methods appropriate to the purpose of reaching the results, the study showed the number of results are**:**

1. That the perceptions of respondents about The (leadership styles, creative behavior) came medium.
2. There is a statistically significant effect of the combined styles of leadership (leadership style permissive, authoritarian leadership style, leadership style center, club management style, the style of the management team) on the behavior of creative workers in the industrial companies in Jordan**.**
3. The leadership styles (authoritarian leader, a leader of the center, the team management style) with a statistically significant effect of individual creative behavior. While showing no effect of the style of leadership (soft, the club management) in the creative behavior**.**

The study concludes that a number of recommendations including: the need to follow the leaders of the Democratic leadership styles and management team, and to encourage initiative and creativity among the staff, and provide opportunities for promotion and career advancement for employees to get an alternative leadership in the future**.**

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

حظي موضوع القيادة بإهتمام كبير من الباحثين والدارسين حيث أن نجـاح رسم الخطط وصنع السياسات الإدارية ووضعها موضوع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فمن المعروف أن الدور الذي يقوم به القائد هو توجيه جهود الجماعة التي يقودها نحو تحقيق الأهداف المرجـوة بدرجـة مناسبة من الكفاءة. وهنا لابد من وجود مطلبين لوجود القائـد، الأول هـو وجـود الأتباع والثاني هو إحداث التأثير على الأتباع حتى يعملوا متظافرين تحـت إمرتـه لتحقيق الأهداف المقررة.

وإتجه الإداريين لتطبيق الإبداع الذي ظهر منذ سنوات خلت، نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعه، إذ تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل.

فمن المؤكد إن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قـادرة علـى الإبتكـار والإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، وإن القادة المتميزين هم الذين يكونـون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والإسـتفادة مـن مـواهبهم الإبداعيـة وإستثمار مالديهم من قدرات وطاقات متجددة، حيث تسعى معظم المنظمات الناجحة دائما إلى تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها.

أتت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القياديـة الـسائدة فـي الـشركات الصناعية في الأردن، وتسليط الضوء على طبيعـة العلاقـة القائمـة بـين هـذين المتغيرين (الأنماط القيادية، السلوك الإبداعي) في تلك الشركات والدور الذي يمكن أن تلعبه الأنماط القيادية في دعم الإبداع، من أجل تطور وارتقاء تلك المنظمات في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعه.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفـرض عليهـا تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل مثل تزايد المنافسة، وتـسارع الإبـداعات نتيجة التطور والانطلاق التي فرضها التقدم العلمي والتكنولـوجي وغيرهـا مـن التحديات، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمـات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة يمكن المنظمات من الإستمرار والنمو، مما أستدعى ذلك التركيز على مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي لما فيـه مواجهـة للتحديات الكبيرة.

والشركات الصناعية كغيرها من المنظمات تأثرت بهذه التحديات حيـث أن تحديد طبيعة السلوك الإبداعي لدى العاملين يحتاج إلى تحديد طبيعة النمط القيـادي الذي له أثر في نجاح أي منظمة.

ومن خلال ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على الأنماط القياديـة السائدة في الشركات الصناعية في الأردن وأثره على السلوك الابداعي لدى العاملين في تلك الشركات.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من محاولتها الكشف عن أهمية توافر الأنماط القيادية المناسبة والسلوك الإبداعي في القطاع الصناعي، وبيان فوائـد ذلـك علـى فاعلية الشركات الصناعية، أما الأهمية العملية لهـذه الدراسـة فتتجلـى بمـساعدة الشركات الصناعية في جعل الأنماط القيادية أكثر فاعلية في تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تطوير وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وعليه تستمد الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على موضوع في غايـة الأهمية، وهو الأنماط القيادية والتي تحدد درجة وطبيعة الـسلوك الإبـداعي لـدى المرؤوسين المباشرين، فمن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات،

ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً الى المعرفة والبحث العلمي وتوجه انظار إدارة المنظمات المبحوثة الى ضرورة الإهتمام بالإبدع لدى أفرادها.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذة الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على السلوك الابداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية التي يزيد رأسمالها عن مليون دينار وفق نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid)، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :-

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤوساء الأقسام في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لنظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid).
2. التعرف على مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.
3. التعرف على الأنماط القيادية وأثره على السلوك الابداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.
4. التعرف على الفروقات في الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والنوع الإجتماعي، والمؤهل العلمي، والحالة الإجتماعية، والمستوى الوظيفي)
5. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد الإدارات في تلك الشركات الصناعية في تعزيز مفهوم السلوك الإبداعي، والأسلوب القيادي المناسب، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف تلك الشركات بفاعلية وكفاءة.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في الشركات الصناعية الأردنية؟

2- ما مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في تلك الشركات الصناعية الأردنية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلطة، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الإتصال، تشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة المتساهل على السلوك الابداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:-

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة المتسلط على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط إدارة النادي الإجتماعي على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة:-

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الوسط على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة:-

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) لـنمط إدارة الفريق على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـه ($0.05 \geq \alpha$) للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيـادة المتـسلط ، نمط إدارة النادي الإجتماعي، القيادة الوسط، نمـط إدارة الفريـق) مجتمعـة فـي الشركات الصناعية في الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الإجتماعي والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

الفرضيةالرئيسية الثالثة: لا توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـــة ($0.05 \geq \alpha$) للسلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية فـي الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والنوع الإجتماعي والمؤهـل العلمي والحالة الإجتماعية والمستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ- القيادة : هي التأثير في الفرد أو مجموعة الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها (الصيرفي، 2007).

ب- الأنماط القيادية : الأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجه ذاتي من جانبه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمه ويختلف هذا التوجه من شخص لأخـر مـن حيث مدى الأهتمام بالعنصر البشري والإنتاج (Cherrington,et.al.a 2001).

وقد إعتمدت هذه الدراسة على الأنمـاط القياديـة والتـي شـملت الأنمـاط الآتية:(Blake And Mouten, 1987).

1- نمط القيادة المتساهل.

هو نمط قيادي لايهتم القائد فيه بالعاملين وكذلك لا يهتم بالعمل، وإنمـا يكـون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم، وهـذا الـنمط هـو أضعف الأنماط حيث إهتمامه ضعيف بالمنظمة وأهـدافها وإحتياجـات ورغبـات وأهداف العاملين.

2- نمط القيادة المتسلط.

هو نمط قيادي يركز فيه القائد على المهمة، حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عاليـة، بينما إهتمامه بالعاملين ضئيل جداً، ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائـد والتـي مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.

3- نمط القيادة الوسط.

هو نمط قيادي يبدي فيه القائد إهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك يبـدي نفـس الدرجة من الإهتمام بالعمل، وسمي هذا النمط بنمط منتصف الطريق.

4- نمط إدارة النادي الإجتماعي.

هو نمط قيادي يهتم القائد فيه بالعاملين بدرجة كبيرة، مما يؤدي الى خلق بيئة مليئة بالصداقة والاطمئنان وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل، وقد جاء هـذا التوجه في الإهتمام بالعاملين نتيجة التأثر بالنظريات السلوكية.

5 - نمط إدارة الفريق (المدير الفعال).

هو نمط قيادي يسعى الى إيجاد التكامل بين العـاملين والعمـل مـن خـلال المشاركة والعمل الجماعي فهو نمط يبـدي فيـه القائـد إهتماماًعاليـاً بالعـاملين ومشاعرهم، وكذلك اهتمام عالي بالعمل، مما يؤدي في النهاية الى تكوين فرق عمل تحقق أهداف المنظمة المرغوبة.

ب- **السلوك الأبداعي** : وهي الممارسات والمبادرات الفكرية والعلمية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي (الهيتـي، 2005).

وقد تم قياس السلوك الابداعي من خلال العناصر الآتية:

1- القدرة على حل المشكلات: وهي تقديم حلول متباينة للمشاكل والذي يظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبتكارية للمشاكل التي يمر بها واتخـاذ القـرارات المناسبة لحل مثل هذه المشاكل (ذياب وآخرون، 1995).

2- القابلية للتغيير أو القدرة على التغيير: وهي متابعـة الفـرد للأفكـار الجديـدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصه والقدرة على التغيـر

والإنتقال من مستوى لآخر والتكيف مع التغير الذي يحدث في إطار العمل (القريوتي، 1989).

3- سعة الإتصال أو العلاقة مع الزملاء والرؤساء: ويقصد بها تطوير العلاقات الشخصية مع العاملين وتسهيل عملية الإتصال فيما بينهم وكذلك الإتصال مع رؤسائهم، وإمتلاك الحرية والرغبة في الإطلاع على الأفكار المقترحة ونقدها وتعديلها أو تشجيعها لتقديم الأفضل (ذياب وآخرون، 1995).

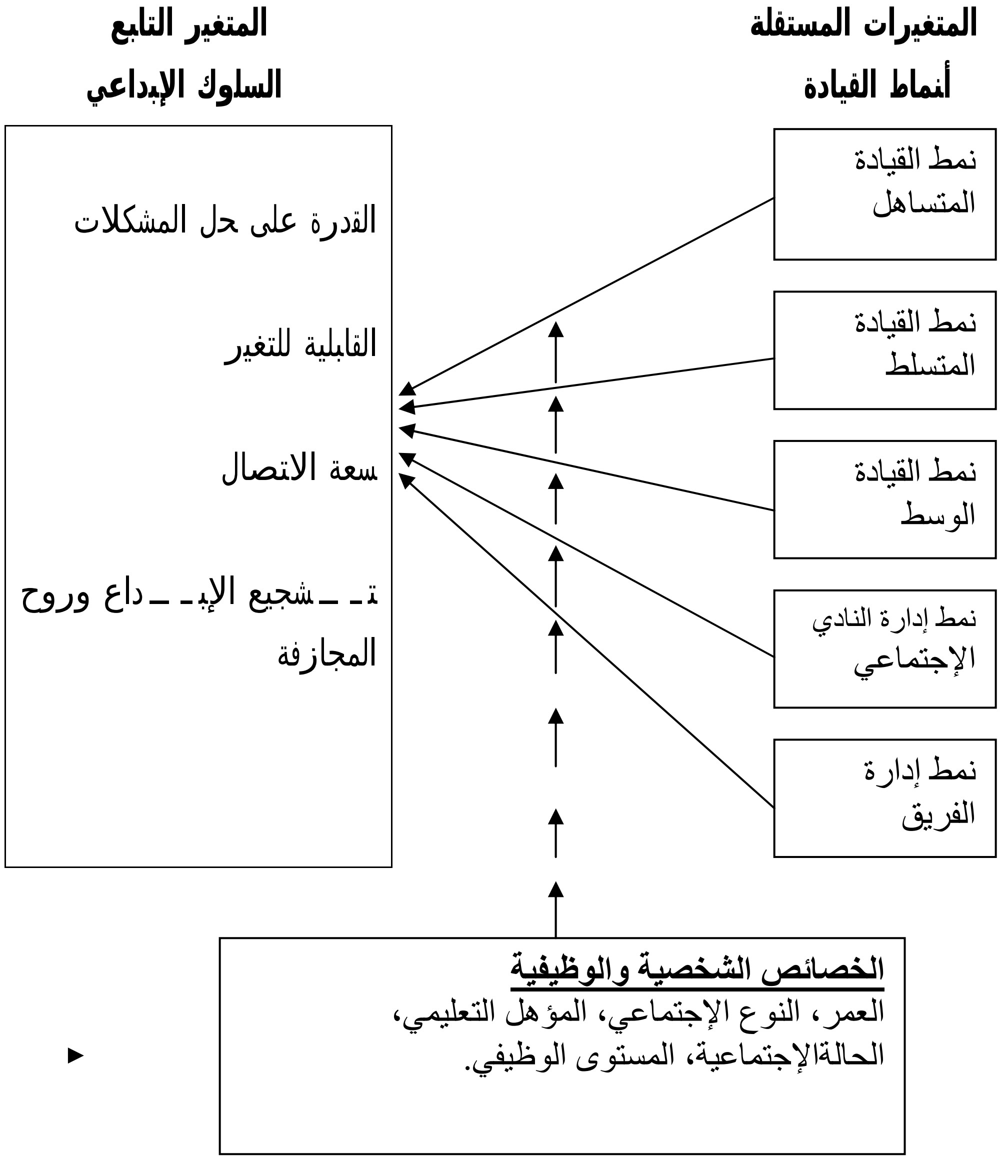
4- تشجيع الإبداع وروح المجازفة: وهو تقديم كل ماهو جديد وتقديم مقترحات جديدة وروح المجازفة تمثل الرغبة لدى الفرد في القيام بالأعمال ذات المخاطرة، وتخصيص الأموال لذلك والرغبة في العمل مع أفراد يمتلكون روح المجازفة (أيوب، 2000).

8.1 أنموذج الدراسة:

فيما يلي يبين الشكل رقم(1) أنموذج الدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (الأنماط القيادية) وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريق) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) ويتكون من الأبعاد الفرعية الآتية وهي: (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الإتصال، تشجيع الإبداع وروح المجازفة) لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، كما يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، المستوى الوظيفي).

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تعد القيادة من الظواهر الهامة في حياة الإنسان سواء كان ذلك فـي حياتـه البدائية الماضية أو في حياته الحضارية الحديثة، حيث كان لجميع التجمعات البشرية قادة يتقدمون الجماعة ويواجهون الأفراد ويخططون للعمل، ونظراً لان القيادة تشكل إحدى جوانب العلاقات الإنسانية التي تستحق الاهتمام والدراسة، فقد أجريت مئـات الدراسات والأبحاث من اجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثـل كيفيـة ظهور القادة، والأساليب القيادية التي يستخدمونها.

وتحتاج المنظمات إلى قيادات إدارية فعالة وحكيمة تتولى مسؤوليات الإدارة والتوجيه والتنسيق بين فروع المنظمة وأعمالها، فمنظمات اليوم تتميـز بالـضخامة والإتساع، كما تتشابك علاقاتها بشكل عميق مع فروعها المتعددة من ناحيـة، ومـع غيرها من المنظمات من ناحية أخرى، حيث تحتاج منظمات اليـوم إلـى التجديـد والتطوير والتحديث والإبداع سواء في مجال الإنتاج أو في أسـاليب التعامـل مـع الآخرين (القذافي، 1997).

مفهوم القيادة

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالهـا وتعقدها، أصبح لزاماً مواصلة البحث والإستمرار في أحداث التغيير والتطوير فـي تلك المنظمات.

وهنالك عدة تعريفات للقيادة، فالقيادة عند اوددى تيـد (Oada Tide 1960) هي " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مـصالحهم الآنيـة "(ياغي وعساف، 1981: 125).

كما عرف (koont,1980) القيادة بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة "(القذافي، 1997).

وعرفت القيادة كذلك بأنها " نشاط إبداعي إلى حد كبير فالقادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين يشكلون منظمتهم (Max-Lands Berg, 2000).

وعرفت القيادة بأنها:" التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد أخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة"(الموسوي، 2004).

كما عرفت القيادة بأنها نوع من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به كسلوك ونشاط للمجموعة"(غباين، 2006: 129).

وتعرف هذه الدراسة الأنماط القيادة بأنها:" الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين وهو الأسلوب الذي يستخدمه القائد لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لأخر من حيث مدى الأهتمام بالعنصر البشري أو الأداء والإنتاج .

أهمية القيادة:

أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في البلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي، وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إداريه وتنظيميه دائمة (العديلي، 1993).

ويبرز دور القادة الرئيسي في التوجيه والتأثير على الأفراد والمنظمات من أجل تحقيق المهام والأهداف التي يسعون اليها في تلك المنظمات، كما أن الأفراد في تلك المنظمات يعتمدو وبشكل أساسي على القادة لتحقيق المهام والأهداف المحددة (Dobel, 1998).

وتأتي اهمية القيادة كونها تنبع من مدى قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالإتجاه الذي يريدون، وهي التي تستطيع توحيد الجهود والطاقات لمواجهة

التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد (Collins, 2001).

وتعمل القيادة كأداة محركة للمنظمة المعنية بقصد تحقيق اهدافها، ومع اهمية وظيفة القيادة في العملية الادارية اصبحت بحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين ان يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة (توفيق، 2004).

وتنبع أهمية القيادة من أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وإنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وإنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والقيادة تعمل على تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان والعمل على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللآزمة لعملها، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، والعمل على مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، 2008).

نظريات القيادة

إختلف الكتاب والباحثون حول تصنيف نظريات القيادة بحسب أسس التصنيف، إلا أن هناك تصنيفات مشتركة بينهم. وتعتمد الدراسة الحالية على تصنيف نظريات النمط القيادي إلى أربع مجموعات على النحو الأتي:

أولا: نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

تعتبر هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة، وتبنى هذه النظرية العديد من العلماء، ولكن السير فرانسيس جالتون (Sir Francis Galton) بصفة خاصة كان أكثر تحيزا لها بل وحاول أثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية، وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية، وهذه النظرية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانا للجماعة بل ويشجعها على السلبية لأن المطلوب معها هو التجاوب والخنوع والطاعة. ويعتمد نجاح هذه النظرية في هذه الحالة على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحة الشخصية، وإنكاره لذاته وقدرته على الشعور بمشاكل ورغبات الآخرين دون أن يظهروها،

وهذا القائد يقترب من الخيال، وهنا القائد يعتمد في إختيار معاونيه ومستشاريه على عنصر الولاء قبل الكفاءة (هلال، 2005 : 19).

وقد تعرضت هذه النظرية الى العديد من الإنتقادات كان من أهمهـا إن هـذه النظرية تتعامل مع الإستثناءات، وليس القواعد، وإن هذه النظرية لا تقـدم المـنهج الذي يمكن من خلالة أن يتنبأ من سيصبح قائداً عظيماً من الأفراد العـاديين، وقـد يتمكن القائد من إحداث تغييرات في الجماعة في ظروف معينة، ولكنه يعجز عـن إحداث هذه التغييرات في ظروف أخرى (كنعان، 2000: 309).

ثانياً: نظرية سمات القيادة :

ركزت هذه النظرية على توافر صفات خارقة للفرد المرشح لأن يكون قائـداً أكان ذلك من حيث الجوهر أو من حيث المظهر فركزت نظريـة الـسمات علـى خصائص شخصية القائد وقيمة والطباع التي يتميز بها في الحياة، وقد أجريت العديد من الدراسات التي ركزت على السمات الجسدية والذهنية وخـصائص الشخـصية (العديلي، 1995).

ويعتبر ستوقدل(Stogdill) من أكثر المتحمسين لهذه النظرية فاعتمـد علـى ملاحظة عدد من القادة المعروفين وحصر الصفات المشتركة بـين هـؤلاء القـادة واعتبرها صفات لازمة للقيادة (زويلف، 2001).

وقام (Stogdill) عام 1948 بتحديد سمات القائد الشخصية ووضعها في ست مجموعات رئيسة وهي: (العديلي، 1995)

1. الخصائص الفيزيولوجية (المادية): وتشتمل هذه الخـصائص علـى العمـر والمظهر (كالطول، الوزن)، وتلعب هذه الخصائص دورا بارزا في القيـادة، وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة.
2. الخلفيات الإجتماعية: حيث تـم الإهتمـام بدراسـة العوامـل الإجتماعيـة والإقتصادية المحيطة بالفرد. لمعرفة مدى تأثيرهـا فـي سـلوكه وقيادتـه والخلفيات الإجتماعية التي درست مثل التعليم ومستواه، والحالة الإجتماعية، والتحولات الإجتماعية.

3. الذكاء: أوضحت الكثير من الدراسات أن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على البت والتحكم في الأمور، وكذلك القدرة على إستعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمة ودقة وعلى إستيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به.
4. الشخصية: أوضحت الدراسات أن شخصية القائد لها تأثير في مقدرته على القيادة، فالمدير الفعال يمتاز بسمات شخصية عادية، كاليقظة والثقة بالنفس وتوحد الشخصية والإعتماد على النفس والسيطرة على الحاجات الشخصية، ولا شك في أن شخصية الفرد لها تأثير في سلوكه وتصرفاته.
5. المهمات ذات العلاقة بالخصائص: لا شك في أن المهمات التي يمارسها القائد هي محك وموضع إختيار لصفاته وخصائصه الفردية لذلك وجدت الدراسات في هذا المجال أن القائد يمتاز بحاجات عاليه لإنجاز وتحقيق وإثبات الذات.
6. الخصائص والسمات الشخصية: تصف البحوث الخاصة بالصفات الإجتماعية للقائد بأنه نشيط ومتعاون مشارك في نشاطات عديدة متنوعة، وكذلك بأنه شخص متفاعل، كما أنه متعاون ومتناسق في نشاطاته مع الآخرين وينعكس أثرها على توحد الجماعة وثقتها به، للوصول إلى الأهداف المشتركة المرغوبة.

على أن هذه النظرية واجهت إنتقادات دفعت إلى إجراء مزيد من الدراسات لتفسير الظاهرة القيادية كان من أهمها كالآتي:

1- صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددها وعدم ثباتها وعدم الإتفاق على اسلوب محدد لقياس هذه السمات، حيث أثبتت التجربة العلمية أن القائد الاداري قد يكون ناجحا في موقف، ولكنة يفشل في موقف آخر (النمر، 2006: 322).
2- أن هذه النظرية أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة إذ أن دورهم كبير، ووجد كذلك أنه من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت، ولم تأخذ هذه النظرية بحسبانها المواقف التي يجد بها القائد نفسه (غباين، 2006: 157).

3- ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يتفق حتى واضعوهما على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً (زويلف، 2001: 140).

4- التركيز الشديد على خصائص القيادة وإهمالها خصائص الموقف الذي يتواجد فيه القائد (الشقحاء، 2003).

ثالثاً : النظريات السلوكية في القيادة:

استمرت الحاجة لدراسة القيادة، فاتجهت الأنظار لدراسة سلوك القائد بدلاً من دراسة ميزاته وصفاته، حيث أخذ الباحثون في التطلع إلى دراسة السلوك الفعلي للقادة، كما تطلعوا لدراسة مختلف المواقف السلوكية لهؤلاء القادة، (الخضراء وآخرون، 1995: 245).

وكان ظهور هذه النظريات ناتجا عن حدثين هامين:

أولهما ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال دراسات هوثرون، وثانيهما إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير لفعالية القيادة، (Kotter, 1990) وقد امتدت هذه الدراسات ما بين الأربعينات والستينات من هذا القرن ومن أهم هذه الدراسات:

دراسات إيوا (Iowa studies). قام بهذه الدراسات كل من لبت ووايت وك. ليوان K.lewin , white, R. Liptt في جامعة Iowaالأمريكية عام 1939 شيرنجتون (cherrington, 2001)، حيث ركزت هذه الدراسات إلى التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء التي تسودها وتسيرها، وتعتمد على ثلاثة أنماط من السلوك والتي عددها (عبيدات، 2003: 16):

1- النمط الإستبدادي الأوتوقراطي: ويعني حكم الفرد المتسلط المستبد، حيث يمثل القائد بتركيز جميع السلطات في يده وممارسة أقصى أنواع التسلط حيث يأخذ القرارات منفردا ولا يترك للمرؤوسين فرصة أبدا الرأي.

2- النمط الديمقراطي: هو أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم للمشاركة في إتخاذ القرار وتحمل النتائج، وتقوم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس على الإحترام المتبادل بين الفريقين.

3- نمط القيادة المتسيب: وهو نمط التركيز علـى المـوظفين وإعطـائهم كامـل الصلاحيات لإتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته، وإتباع سياسة الباب المفتوح فـي الإتصالات مع المرؤوسين.

دراسات جامعة ميتـشغان (Michigan State Studies 1956-1946):

تمثلت دراسات ميتشغان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على مجموعة من الخبـراء المعنيين مثل ليكرت، هان، كاتز Katz, khan , Likert (خشروم ومرسي، 1998: 323)، حيث إهتمت هذه الدراسات بوجود أسلوبين للقيادة وهما:

1. الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعـاملين (Employee Enterd Behavior): حيث يركز القائد في هذا الأسلوب على إشباع حاجات الأفـراد الإنـسانية. بهدف خلق روح الإنتماء ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتركيـز على تفويض السلطة مما أدى إلى زيادة الإنتاج لدى الأفراد.

2. الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل (Job- Oriented Behavior): حيـث إهتم هذا الأسلوب بعدم الإهتمام بالتفاصيل والإشراف الكامل والمباشر، كل هذا ساعد إلى إنخفاض معدل الرضى لدى الأفراد وكذلك إنخفـاض معـدل الإنتاجية.

نظرية ليكرت Likertفي القيادة (1961):

يعتبر رينسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإداريـة، وان فعاليـة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعـه الإداريـون فـي قيـادة مرؤوسيهم، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلـى أربـع أنظمـة هـي كـالآتي: (العميان، 2002: 268):

1- نظام تسلطي – استغلالي Exploitative Authoritive : يركز القادة هنـا على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، مع عـدم إشـراكهم فـي إتخـاذ القرارات والأخذ بأسلوب الإتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والإمتثال إلى الأوامر.

2- نظام تسلطي- نفعي Benevolent- Authoritative : وهـذا النظـام أقـل مركزية من سابقة، يتقبل القادة أحيانا أراء ومقترحـات مرؤوسـيهم وتفـوض

السلطة لهم، والسماح بالإتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة ولكن من ناحية أخرى يلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز، بالإضافة إلى ذلك فأن المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين على التحدث بحرية مع رؤسائهم عند قضاياهم ومشاكلهم.

3- نظام إستشاري Consultative Type : هنا يظهر القادة ثقة بمرؤوسيهم والحرص على إستشاراتهم قبل إتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات الرئيسية والمهمة وتفويض الروتينية منها إلى المرؤوسين وإفساح المجال إلى العاملين بإبداء الآراء والمقترحات وتعزيز الإتصال وحفز الأفراد عن طريق الثواب وأحيانا العقاب.

4- نظام جماعي – مشارك Participative-group leaders : إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي والذي يستلزم وجود هيكل تنظيمي رسمي، وهنا يبدي القادة ثقة بمرؤوسيهم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد. وتشجيع الأفكار والمقترحات مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

دراسات أوهايو Ohio Stat

بدأت هذه الدراسات لسلوك القائد في أواخر عام 1940 وهدفت الى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضا العمل، وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن (Halpain) وعرف بإسم مقياس وصف سلوك القائد حيث برز بعدان رئيسيان للقيادة على النحو الآتي:(عياصرة، 2006)

1- هيكلة المهام (بعد الإنتاج): وتتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار ويشرف على التنفيذ.

2- الإهتمام بالمشاعر (الإعتبارية، بعد العلاقات الإنسانية): ويشير هذا البعد الى وجود جو من الود والصداقة والإحترام والثقة بين القائد ومرؤوسيه، بمعنى ان القائد يأخذ بعين الإعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين ويحترم أفكارهم.

وفي ضوء العلاقة بين هذين البعدين تظهر الدراسة الأنماط القيادية الأربعة وهي كالآتي :(الطويل، 2001)

1- نمط عالٍ في الإهتمام بكل من المهام والمشاعر الإنسانية.

2- نمط عالٍ في الإهتمام بالمهام ومتدنٍ في الإهتمام بالمشاعر الإنسانية.

3- نمط متدنٍ في الإهتمام بالمهام وعالٍ في الإهتمام بالمشاعر الإنسانية.

4- نمط متدنٍ في الإهتمام بكل من المهام والمشاعر الانسانية.

نظرية الشبكة الإدارية the managerial grid theory

أدرك الباحثون والخبراء في علم الإدارة ان مدخل السمات غير قادر على إعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة، فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي من خلال مجموعة من النظريات كنظرية الشبكة الإدارية (النمر، 2006).

ونظرية الشبكة الإدارية نظرية شهيرة في الإدارة والقيادة، تهتم بزيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم، وخصوصاً نمط الإتصال والتخطيط حيث إن التنظيمات الإدارية كثيراً ما تفشل بسبب نمط الإشراف السيئ الذي يغفل عن الدوافع الإنسانية، بسبب غياب إستراتيجة العمل أو عدم دقتها (عابدين، 2001).

وقدم كل من روبرت بليك وجين موتون(Robert Blake & Jone Mouton) نظريتهما والتي تصنف خمسة أنماط رئيسية للقيادة بناء على بعدين منفصلين:- بعد الإنتاج production dimension وبعد العلاقات relationship dimension

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على صورة شبكة ذات بعدين يظهر عليهما الأساليب المختلفة للقيادة (Huczynski and Buchanan, 2001:720).

إعتمدت هذة النظرية على بعدين – الأول هو الأفراد القائمون على إنجاز الأعمال، والثاني هو إنجاز العمل من قبل هؤلاء الافراد، وفيما يلي عرض لهذه الأنماط: (Nelson & Quict, 2003):

1- النمط الفقير إداريا أو المتساهل.

يتميز القائد في هذا النمط بالضعف القيادي، حيث يظهر إهتمام قليل بـالأفراد والإنجاز والقائد هنا يتبع سياسة عدم الرغبة في بذل جهد عال في العمـل وتقـديم جهدا قليلا في حث مرؤوسيه على إنجاز العمل خوفا من الإستغناء عنـه، وفيمـا يتعلق في حل الصراع هنا القائد يتجنب الخوض في ميدن الصراع والمحاولة فـي أن يكون حيادياً، اما روح المباداة حيث يظهر هنا القادة عدم الرغبة في القيام بـأي مبادرة في أداء المهام أو في تطوير الأداء، والقائد في هذا النمط لا يقوم على إجهاد نفسة في سبيل الحصول على المعلومات، والقائد ايضاً لا يبدي إهتماماً واضحاً في توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات.

2- النمط المتشدد أو المتسلط:

وهنا القائد يظهر إهتمام بالانجاز دون إعطاء نفس الإهتمام للأفراد وذلك خوفا من الفشل ويستخدم أسلوب العقاب مع المرؤسيين، ويقوم بحل الصراع لوحدة دون منح التفويض لمرؤوسيه حيث تعتبر مبادرات المرؤوسين تهديدا لسيطرتة، وفيمـا يتعلق بروح المباداة في أدء المهام فهو لا يمنح المرؤوسين إمكانيـة المـشاركة أو تقديم إقتراحات وإنما يفرض رأية لأن مشاركة العاملين تعتبر ضعفا من جانبة، ولا يعطي القائد أي إهتمام لمعلومات المرؤوسين، ويقوم بعمليـة توجيـه المرؤوسـين بحيث يعطيهم إنطباع بأنة على معرفة تامة بالمهام، والقائد في هذا الأسلوب يقـوم بعملية صنع القرار لوحدة.

3- نمط القيادة الوسط:

يركز القائد في هذا النمط على المواقف الوسط، فهو يعمل على الموازنة في الإهتمام بكل من الإنتاج والأفراد، حيث أن هدفة عدم الرغبة فـي المجازفـة فـي العمل، والقائد في هذا الأسلوب يحاول تقديم إقتراحات في أداء المهام ويحاول فـي هذا الأسلوب الوصول الى حل وسط يرضي جميع الأطراف ويحاول القائد الأطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين، أما فيما يتعلق في صنع القرار فيحاول القائد صنع القرار الذي لا يؤدي الى حدوث المشاكل.

4- نمط إدارة النادي الإجتماعي.

وهنا القائد يهتم بدرجة كبيرة نحو إسعاد المرؤوسين بدرجة تفـوق الإهتمـام بالإنجاز ويحاول خلق جو عمل مريح وعلاقات جيدة بين الموظفين، والقائـد هنـا يركز على تحقيق الرضا لدى المرؤوسين ويحاول حل الصراع حتى لو كان ذلـك ضد مصلحة العمل، فالقائد يتنازل عن وجهة نظرة أو يقبل بما يعرضة المرؤوسين من وجهات نظر، وفي هذا الأسلوب يفوض القائد المهام للمرؤوسين للقيـام بهـا، وذلك من خلال إختيارهم للمهام التي تتناسب معهم ويسارع للمهام التي يعتقد أنهـا مقبولة للمرؤوسين، والقائد يوجه بطريقة تعزز المرؤوسين أو تعمل على حثهم نحو الأداء الأفضل دون إستخدام العقاب، ويحاول صنع القرار الذي يلقى بقبـول مـن المرؤسين ويتجنب القرار الذي يتعرض للانتقاد واللوم من قبل المرؤسين.

5- نمط إدارة الفريق.

وفي هذا الأسلوب يسعى القائد الى الإهتمام بكل من الأفراد والأنجاز، ويحاول القائد في هذا الأسلوب حل الصراع بشكل إيجابي من خلال مشاركة المرؤوسين في تقديم الإقتراحات والحلول عن طريق فتح أبواب النقـاش للوصـول الـى الحـل الصحيح، ويحاول القائد وضع المهام التي تـسعى الـى تحقيـق أقـصى منفعـة للمرؤوسين، ويسعى القائد على الحصول على أكبر قدر من المعلومات من خـلال ملاحظاتة وإستفساراتة ومشاركتة المرؤوسين نحو أداء العمل بالطريقة الـصحيحة وبواقعية، ويستمع الى أي إقتراحات يقدمها المرؤوسين، ويسعى الى لإتخاذ القـرار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين والذي يعكس أفضل تفكير ويحاول القائد خلق الإعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق وتكريس التعـاون بيـنهم داخل المنظمة.

وهناك نمطان مركبان أضيفا الى الـشبكة الإداريـة: (Nelson & Quict, 2003)

1- القيادة الأبوية: ويتكون هذا النمط من مزيج نمط القيادة الإجتماعية ونمط القيادة المتسلط حيث نجد أن القائد يستخدم جانب اللين مع الجانب القاسي، والقائد في هذا النمط يطلب من مرؤوسيه أن يتبنوا أفكاره، وقد يحول الأنظار عن الصراع وقد

يفوض حله للأطراف المتصارعة، والقائد في هذا النمط يخبر المرؤوسين بأفكـارة ويساعدهم على تبنيها وتنفيذها. وفيمـا يتعلـق بتوجيـه المرؤوسـين وتزويـدهم بالمعلومات حيث يسعى القائد الى التوجيه والنصح بطريقة تبني مصداقية وتـؤدي الى تبني وجهات نظره، أما فيمل يتعلق بصنع القرار فالقائد في هذا الـنمط يقـوم باتخاذ القرار بنفسه ومن ثم يبلغه للمرؤوسين ويسمح لهم بالنقاش، أما فيمـا يتعلـق بالتغذية الراجعة حيث يقدم التغذية الراجعة بطريقة تدريجية، ولا يسمح بمناقـشتها ويشعر بالإحباط عندما لا يتبع المرؤوسين القواعد والإرشادات.

2- **القيادة المختلطة أو المتقلبة:** يتكون هذا النمط من جميع الانماط الـستة السابقة، بما يتناسب مع طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول علـى الثقـة الشخصية، فيمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوسين ويمكن أن يقدم له منفعة شخـصية وبالمقابل ممكن أن يستغله. والقائد في هذا النمط يحاول تجنب الصراع لأنه يعكـر عليه الرؤيا ويعيق أهدافه الخاصة، أما فيما يتعلق بروح المبادأة حيث يبادر القائـد في هذا النمط الى المهام التي فيها مكاسب شخصية، ويتجنب المبادرة الى مهام قـد تتسبب في إنكشاف أمره، ويحاول الحصول على معلومات كاملة عما يجـري فـي المؤسسة فهو يسهل تحقيق غاياته الخاصة ويقصر طريقة، ويسعى القائـد لتـسويق وجهات نظره لأن ذلك يشكل تحالفا معه يساعد على تحقيق مآربه الشخصية، والقائد في هذا النمط لا يرغب بتزويد المعلومات أو توجيه أولئك الـذين لا يتوقـع مـنهم الدعم، أما فيما يتعلق في صنع القرار حيث يتخذ القائد القرار الـذي يـصب فـي صالحة رغم ما يتظاهر به من إنفتاح وتقبل لأفكار الأخرين وتجنب إتخـاذ القـرار الذي سيكون عرضة للنقد أو الرفض أما بالنسبة للتغذية الراجعة فيستخدمها القائـد عندما تساهم بزيادة معرفته.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك القائد وأسلوبه مـن خـلال الشبكة الإدارية وهي كالآتي: (محجوب، 1993)

1- المنظمة: يتأثر السلوك القيادي عادة بالمنظمة فعندما تكـون قـوانين المنظمـة ومتطلباتها جامدة وغير مرنة، فإن الأسلوب القيادي الناتج عـن هـذا الوضـع يعكس القليل من العطاء الشخصي للقائد.

2- ظروف العمل: تكون ظروف العمل هي إحدى العوامل التي تحدد وتملي على الشخص ما يتخذه من أساليب قيادته لمواجهة موقف معين، فالقيادة في ظروف طارئة تختلف عن القيادة في ظروف عادية.

3- القيم: يعتمد إختيار الوسائل القيادية على القيم والإعتقادات التي يؤمن بها القادة فيما يتعلق بمعاملة الناس أو إدارة نتائج العمل فإن أي مجموعة من الإفتراضات تشتمل على قيم شخصية مرتبطة بها، وهي تعكس القناعة الشخصية للمدير بخصوص رغبته في إختيار الأسلوب القيادي الذي يهيمن على تصرفاته.

4- الشخصية: ينتج الأسلوب القيادي المهيمن على تصرفات القائد الى درجة من الصفات الشخصية الكامنة فيه والتي تجعل الفرد يميل الى تفضيل أسلوب آخر.

تقييم نظرية الشبكة الإدارية:

لقيت نظرية الشبكة الإدارية قبولاً واسعاً وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي، كما تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات إنتشاراً لإستخدامها في تحسين أساليب الإختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم (Cunninghame and Cordeiro, 2004).

وتتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرف نحو جانب دون الآخر وإنما يكون بالنظر الى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة "الاهتمام بالعمل" "والإهتمام بالعاملين" حيث يتمثل الإهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة، أما الإهتمام بالعاملين فيعني بناء صداقات وعلاقات إجتماعية، وعلاقات عمل جيدة معهم

والعمل على إرضائهم، والمسائلة المبنية على الثقة والعمل على تحقيق ضمان المستقبل الوظيفي(Blake and Mouton, 1987).

إن نمط سلوك القائد من خلال الشبكة الإدارية لا يتوقف على ظروف ومتطلبات العمل التي تحتاجها المنظمة، بل يتوقف على إفتراضات محددة ونادراً ما يتلفظ بها القائد وهي قابلة للتغيير والتبديل عندما يحصل الشخص على تغذية عكسية عما حدث منه من سلوكيات، فنظرية الشبكة الإدارية بصورة عامة تغطي مساحة أوفر ليتحرك من خلالها القائد ويمكن أن تكون مرآه تعكس نمط القيادة وتستوعب

الرؤى السابقة للنظريات المختلفة ومن خلال موقع القائد من القرب أو البعد نحـو الإهتمام بالأفراد والإهتمام بالإنتاج تبين نمط قيادته، كما أن النمطان المركبان اللذين أضيفا لاحقاً الى الشبكة الإدارية أضافا مزيج من السعة والمرونة للشبكة الإداريـة (الغامدي، 2006).

أن إختيار الباحثة لنظرية الشبكة الإدارية عن غيرها من نظريات القيادة الأخرى وذلك لتميزها بمجموعة من الإيجابيات التي تعتبر بمثابة نقاط قوة تمتعت بها هـذه النظرية حيث أن هذا النموذج ركز على الخصائص الشخصية للقادة وما يفعله القادة وكيفية تصرفاتهم، بالإضافة إلى تركيزه على نوعين من الـسلوك همـا الـسلوك المتعلق بالعمل، والسلوك المتعلق بالعلاقات. وإن هذا الأسلوب يمكن القادة مـن أن يقيموا أفعالهم، ويحددوا كيف يرغبون في تغيير أنفسهم، بالإضافة الى ذلك تقديم هذه النظرية منهجاً علمياً لفهم القيادة.

رابعا : النظريات الموقفية في القيادة:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خـصائص القيـادة لا يـرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخـصائص نـسبية تـرتبط بموقف قيادي معين، ذلك لان متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات التنظيمية في التنظيم الواحد والمراحـل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شـغلة (كنعـان، 2000 : 353)، وتمثلت كالآتي:

1- نظرية فيدلر Fidler:

قام فريد فيدلر عام (1967) بتطوير نموذج للقيادة أسماه نمـوذج الظـروف المتغيرة لفاعلية القيادة، يعتمد هذا النموذج على الموائمة بين نمط القيادة وبين مدى ملائمة الموقف القيادي نفسه، وإن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يعتمـد علـى ثلاثة عوامل رئيسية هي : (المغربي، 1995: 147)

1- علاقة القائد بالأعضاء: ويعني ذلك أن مدى علاقـة الأعـضاء أو الـنمط القيادي يتحدد بسلوك الجماعة في العمل.

2- هيكلة المهام: ويعني ذلك انه كلما زادت المهمات نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل.

3- قوة مكانة القائد: وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك حماعة العمل.

ويصنف فيدلر أنماط القيادة وفق نمطين بإعتماد الإستبانه التي إستخدمها وهما نمط يميل الى الإنتاج ونمط يميل الى العاملين، وقد وجد فيدلر في أبحاثه عن أنماط القيادة ومدى ملائمتها للموقف أنه في ظل ظروف المواقف الملائمة جداً وكذلك المواقف الأقل ملائمة، يكون نمط القائد المرتبط بالمهام أكثر فاعلية (المغربي، 1995: 147).

2- نظرية المسار والهدف لهاوس (1971):

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم(المغربي، 1995).

وتتحدد العوامل الموقفية في نظرية المسار والهدف في خصائص المرؤوسين وتتمثل في نقطة التحكم أو الضبط الداخلية لدى المرؤوسين فالأشخاص الذين لديهم ضبط داخلي يناسبهم القادة المتوجهون نحو العلاقات أما الأشخاص الذين لديهم ضبط خارجي فإنهم بحاجة للقائد التوجيهي المهتم بالعمل والمهمه، ومستوى إدراك

الأفراد لإستعداداتهم وقدراتهم، وخصائص ضغوط البيئة وهي العوامل التي ليست للأفراد سيطرة عليها، ولكنها مهمة في تصورهم وقناعتهم وهي المهمة نفسها، هل هي معقدة أم واضحة، نظام تشكيل السلطة في المنظمة، مجموعة المعايير والمبادئ الأساسية للعمل (الطويل، 2001).

وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن إستخدامها من قبل القائد وهي: (العميان، 2002: 274):

1- السلوك التوجيهي Directive: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

2- السلوك المساند Supportive: توفير المشورة والرعاية والإهتمام باحتياجات المرؤوسين ، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

3- السلوك المشارك Participative: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول والمشاكل وتشجيع الإقتراحات والآراء عند إتخاذ القرارات.

4- السلوك الإنجازي Achievement-Oriented: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

3- نظرية هيرسي و بلانشارد Hersey and Blanchard (1988):

إتسمت هذة النظرية بإتفاقها مع النظريات الموقفية الأخرى والذي تتمثل في عدم وجود نمط قيادي واحد يتميز بالأفضلية في كل الأوقات، كما أوضحت هذة النظرية على أن النمط القيادي للقائد يختلف حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه، (Robbins, 1998).

وقد سميت هذه النظرية باسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين " حيث تبين هذه النظرية الى ان النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل (heresy & Blanchard, 1993).

وتم تقسيم الانماط القيادية في هذه النظرية الى أربعة أنماط قيادية والمتمثله في الآتي: (العديلي، 1995):

1- نمط المخبر: ويتمثل هذا النمط في الإهتمام العال في العمل والإهتمام المتدن في العلاقات، حيث يبدي القائد إهتمام بالعمل أكثر من الإهتمام بالعلاقات الانسانية مع المرؤوسين ويركز هنا القائد على التعليمات والإشراف على الإنجاز للمهام بدقة.

2- نمط الإقناع: ويتمثل هذا النمط في الإهتمام العال بالعمل والإهتمام العالي في العلاقات، حيث يبدي القائد إهتمام بالعمل والعلاقات الانسانية، وهنا الأفراد غير قادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية.

3- نمط المشارك: ويتمثل هذا النمط في الإهتمام المتدن في العمل والإهتمام العال في العلاقات، حيث يبدي القائد إهتمام بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق إهتمامه بالعمل، فالأفراد لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل.

4- نمط المفوض: ويتمثل هذا النمط في الإهتمام المتدن بالعمل والإهتمام المتدن بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، فهو سلوك منخفض في كل من التوجيه والمساندة، حيث يبدي القائد إهتمام متدن في العمل وفي العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

وهناك إنتقادات وجهت الى النظريات الموقفية في القيادة تمثل مضمونها أن السمات القيادية التي تبدو غير ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ما قد تختلف تماماً في موقف آخر عن آخر، والنظريات الموقفية تجعل القائد خاضعاً لظروف المواقف التي يتعرض اليها والتي تمثل محك للنجاح أو الفشل ونتيجة للموقف يتحدد سلوك القائد من حيث الصرامة والمرونة (هلال، 2005).

خامساً: النظرية التفاعلية في القيادة

ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع، وعناصر الموقف، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة، وسميت هذه النظرية بالنظرية التوفيقية لأنها تحاول التوفيق بين نظرية الموقف ونظرية السمات(القحطاني، 2001).

والنظرية التفاعلية هي نظرية تفاعل إجتماعية بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وبحكم الإختلافات الفردية بين أعضاء المجموعة فإن القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة ومواجهة توقعات أفرادها، ومحاولة ان يسلك السلوك الذي يتلائم مع متطلبات وتوقعات كل فرد، ومن رواد

هذه النظرية توماس جوردن وهمفل (Hemfel) (Tomace Gordon) (كنعـان، 2000).

سادساً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه النظمات المعاصرة، ظهـرت الحاجة الى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية، فالقادة في هذا النوع مـن القـادة يلهمون المرؤوسين عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، والقـدرة علـى التـأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقـة بحاجـات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات مـن خـلال النظر اليها نظرة جديدة، وقدرة القادة على الهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة(Bass, 1990).

وظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز Burns فـي كتابـه الـشهير القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هـدف وتحفيـز مـع مرؤوسيهم من اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على تبادل المنافع للحـصول على النتائج (الحريري، 2008).

وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية كالآتي: (العامري، 2002)

1- التأثير والجاذبية: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسـالة العليـا للمنظمة وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من قبلهم.
2- الإلهام: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الـى الآخـرين واسـتخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجـاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.
3- التشجيع الإبداعي : وتتمثل في قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعـه يتـصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل وبحث عن حلول منطقية.

4- الإهتمام بالمشاعر الفردية : وتعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسـيه وإدراك المشاعر الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمـل علـى تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

مفهوم الإبداع

ظهرت كلمة الإبداع لأول مرة عنـدما درس غولتـون 1869 المحـددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة، وتوالت الأبحـاث والدراسـات فـي هـذا المجال، وبالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينات والأربعينات إلا ان عام 1950 شهد نقلة نوعية لما فرضته متطلبات الحرب العالميـة الثانيـة مـن اختراعات واكتشافات لأسلحة الدمار وتلا هذه المرحلة من حرب باردة كانت وليدة عملية السلام، كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإبداع والإبتكـار(الفـاعوري، 2005).

والإبداع في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي"بـدع، أي أنـشأ الـشيء وأوجده، فالإبداع بذلك يكون إيجاد شيء غير مسبوق (عبوي، 2006: 127).

ولقد عرف الإبداع أوكسنفيلدت (Oxenfeldt, 1978) على أنـه " إنتـاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة وليس إعتيادية وإحداث إسـتجابات تـصف بالأصالة"، والقرار الإبداعي" هو مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أذ هو عملية إستثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة" (الفاعوري، 2005: 25).

وقد جاء في تعريف آخر للإبداع حيث أعتبر الإبداع " عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف، والأصالة، المرونة تجاهها وتجاه الحالات والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة وبشكل منفرد وغير مألوف" (Gray-Starke, 1984) .

وعرف الإبداع "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول، وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومبيعات تتصف بالحداثة (Anderson & King,2002).

كما عرف الإبداع بأنه "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تـؤدي إلى أفكار جديدة، وإنها أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (Daft, 2004) .

وبذلك يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه الممارسات والمبـادرات الفكريـة والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم ومن شـأنها رفـع سـوية أداء التنظيم.

أهمية الإبداع:

تواجه المنظمات العديد من التغيرات في عناصر البيئة التنافسية مما أدى الى حاجة تلك المنظمات الى الإبداع، فقامت بالإستجابة لهذه الحاجـة بتبنـي سياسـات للإبداع على مستوى المنظمة، وانشاء وحدات إدارية وتنميته في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيهـا على السلوك الإبداعي، وتظهر الحاجة الى الإبداع عندما يدرك متخذوا القرار فـي المنظمة أن هناك تفاوتاً بين اداء المنظمـة الفعلـي والأداء المرغـوب (العميـان، 2002: 390).

والإبداع لا يعد حلاً شاملاً لكل المشكلات المؤسسية، بل أن هنالك مجـالات معينة في المؤسسات يمكن من خلالها تحقيق أعلى إستفادة ممكنة في هيكل إبـداعي ما قبل إحداث إبتكارات مستمرة في المنتجات والخـدمات، تغيـرات فـي هيكـل المؤسسة، حل المشكلات، تقديم التكنولوجيا الحديثة، تطوير فكر الـشركة، وإعـادة الهيكلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمـل (العـامري، 2008: 18).

أن تشجيع الإبداع يعد ذو أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمـو والبقـاء والوصول الى تحقيق الأهداف، بالإضافة الى التنافس الحاد بينهما، فالمنظمات فـي القطاع الخاص يوجد بينها تنافس حاد من أجل الإحتفاظ بعملائها الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد وبالتالي فهي بحاجة الى الإبداع، كما أن الإبداع وتـشجيعه مهماً ليس فقط على مستوى منظمات القطاع الخاص بل على مـستوى منظمـات القطاع العام لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للابداع، فـالأردن لديها جائزتان هي: جائزة الملك عبدالله الثاني للقطاع العام، وجائزة الملـك عبـدالله الثاني للقطاع الخاص، فالابداع عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات فـي كل مجالات النشاط الانساني (العتيبي، 2007: 25).

مقومات الإبداع الإداري.

أشار بيتر ووترمان الى مجموعة من الركائز للتفوق والإبداع الإداري وهي التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء، تشجيع الإجراءات الإدارية وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

أما مقومات الإبداع الإداري تتلخص بمجموعة من العناصر هي:(القريوتي،2000: 298).

1- الإنتماء المؤسسي: يعتبر الإنتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والاسري أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي.

2-الحس الإقتصادي والإجتماعي: حيث أن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية، وتعني الكفاية خفض النفقات، أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الإجتماعي، وإن إنعدام هذا الحس من شأنه انه يؤدي الى إهدار الموارد وعدم القدرة على الإبداع.

3- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات: تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل أسلوب المحاولة والمجادلة، فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهداً فردياً يعتمد على وجود الفرد العظيم، وأصـبحت مهنـة تعتمـد علـى المؤسسية التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين.

4-الإنفتاح على الرأي الاخر: لا بد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده إحترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد، ومن هنا تحبذ المؤسسات المبدعة في تحسين الفرص المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات للتطوير والتحسين.

5-الإيمان بمواهب الأخرين: إن الادارة جهداً جماعياً، فـلا يمكـن للإبـداع ان يتحقق الا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيـق الأهداف التنظيمية، وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة مـن أن تتـولى عظـيم الإهتمام لتشجيع روح الفريق، إن الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملاً مع جهود الآخرين ويـرى فـي إنجـازات الآخـرين إنجـازاً للمؤسسة.

6-البعد الإنساني في التعامل والإتصالات: يتحقق المجال الأكبر للابداع في ظل الإهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين، فإذا شعر العاملون بأنهم محـل إهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجاً بكلفـة أقـل وبنوعيـة أفضل.

7-المثالية والمستقبلية: يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل، وإستشراق المستقبل، ورؤية الفرص المتاحة، والتفكير بكيفية إستثمارها.

مستويات الإبداع:

هناك عدة مستويات للقدرات الإبداعية يمكن تصنيفهاكالآتي:(خير الله، 2008: 30)

1- الإبداع التعبيري: في هذا المستوى من الإبداع يتميز التابعين بصفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

2- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي الى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وغالباً مـا يكـون هـذه المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة علـى مختلـف أنواعها وأشكالها.

3- الإبداع الإختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونـة فـي إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجود من قبـل، ومحاولـة ربط اكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدوا غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج المعلومـات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية تسمى (التركيب).

4- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبـداع قـدرة قويـة علـى التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم إختراع جديد قد يتمثل في منتج جديـد، أو نظريـة جديدة، ويلاحظ أن معظم الإختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلاف جـذرياً

عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الإختراعات، وتسمى (Innovation) أو "التجديد".

5- الإبداع الإنبثاقي: ويمثل هذا النوع من الإبداع أرفع صوره من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً وهي أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع اليها أحد.

مراحل عملية الإبداع

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وتوليدها، وواقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع، ويتم ذلك من خلال مراحل لا بد أن تمر بها العميلة الإبداعية، والتي تعددت الأراء في تحديد هذه المراحل:

إن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس وهي كالآتي:(عبوي وجلدة، 2006: 40)

1- الإعداد Preparation وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- التركيز Concentration وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- الإحتضان Incubation وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية فيما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الابداعات.

4- الشروق / الإلهام illumination حيث أنه فيما يبحث الفرد عن المعلومات فأنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام الإيحاء حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والإنتباه عند الفرد المبدع الذي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

5- الإثبات وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، إستجابة) يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

ووصفت عملية الإبداع في حل المشاكل في خمس مراحل تمثلت كالآتي: (anderson& King, 2002).

1- مرحلة إيجاد الحقائق Fact Finding وهنا يتم جمع المعلومات بشأن المشكلة موضع الإهتمام.

2- مرحلة تحديد المشكلة Problem Finding في البداية تكون المشاكل غير مرتبة وغير معروفة جيدا، لذلك يحتاج الأمر الى إيضاح وإعادة الصياغة بطريقة تساعد على تشجيع إنتاج أفكار تساعد على حل المشكلة.

3- مرحلة إيجاد الافكار idea finding وهنا يتم العمل على توليد الأفكار والتي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة محل الإعتبار.

4- مرحلة إيجاد الحلول Solution Finding وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تولدت خلال المراحل السابقة.

5- مرحلة التوصل إلى القبول Acceptance Finding ويتم في هذه المرحلة تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعينين بالتنفيذ، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءاً أساسيا في هذه المرحلة.

نظريات الإبداع:

إختلفت تصنيفات نظريات الإبداع بحسب إختلاف المدارس والإتجاهات المختلفة في علم النفس والعلوم الأخرى ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية Peters & Waterman (1982) في البحث عن التفوق. لقد عمل كل من Peters & Waterman دراسة تحليلية لعدد من المنظمات المتميزة والمتفوقة في كتاب لهما بعنوان "في البحث عن التفوق" صدر عام (1982) وكانت نتيجة هذه الدراسة بوجود مجموعة من السمات تتصف بها تلك المنظمات من أهمها:

1. خلق وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة وتحقق الإنتماء لقيم المنظمة.

2. تخفيض عدد المستويات الإدارية والوظائف القيادية.

3. تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين وجهودهم المبذولة في الأداء لتحقيـق أفضل النتائج.

4. خلق روح التحدي والمنافسة بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة والرغبة في الإنجاز والإهتمام بالأداء عوضا عن التحليل (Daft, 2000: 582).

2ـ نظرية جيلفورد Glifford (1982): وضح جيلفورد عـام 1982 بوجـود مجموعة من الصفات والخصائص التي تتصف بها المنظمـات صـغيرة الحجـم والمتميزة بالقدرات الإبداعية ممثله بما يلي:

أ- وضع رسالة Mission للمنظمة وتطويرها بحيث تخلق قيم مشتركة لدى العاملين.

ب- 2- التركيز على المكونات والامور الأساسية للعمل.

ج- 3-الإبتعاد عن الأسلوب الأوتوقراطي في العمل.

د- 4- تطوير أداء العاملين وحفزهم نحو الاداء المتميز والإبداع.

ه- 5- توجيه الجهود والعمليات الإبداعية نحو تحقيق رغبات ذوي المصالح في المنظمة (Glifford, 2000: 47) .

3- نظرية اوسبورن: وجد اوسبورن أن الطريقة الأفضل للوصول الى الحلول المثلى والناجحة هي وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المختلفة، ومن ثم يعمل على تقسيمها وتجزئتها واحدة تلو الأخرى، وقد وجد أوسبورن بأن المفتاح لعملية الحل الإبداعي للمشاكل يكمن في فهم وتعلم كيفية تجزئة وتفعيل القدرة على التخيل واستخدام الطرق المثلى، وقد أعتمد على هذا الأسلوب لإجراء دراسات عديدة حول طبيعة إستراتيجيات العملية الإبداعية، وتعليم الإبداع الامر الذي انعكس على تطوير برامج لتقوية الإبداع (جروان، 2002).

معوقات الإبداع

هناك عدة معوقات للإبداع وهي كالآتي: (العتيبي، 2007: 31)

1- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات، وعدم ثقة المديرون بأنفسهم، وتطبيق هيكـل إداري غيـر سـليم بالإضافة إلى ضعف أو قصور الموارد الإدارية بالمنظمة.

2- المعوقات النفسية والعاطفية: تتمثل في المعوقات الشخصية،والتي تتركز في ضعف الثقة بالنفس، والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين.

3- المعوقات الإجتماعية: وتتمثل في الإلتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع، لذلك فان كل شخص يبتعد عن الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف أو التقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها.

وتم تقسيم معوقات الإبداع الى قسمين وتتمثل: (العامري، 2008: 29)

أولاً: معوقات الإبداع الداخلي وتتمثل:

1- إستخدام الأدوات الخاطئة.

2- المعوقات المعرفية: حيث تشمل القيود المفروضة على حرية تدفق الأفكار والمعلومات.

3- المعوقات المالية: وتتمثل في نقص تنمية رأس المال أو الأرباح أو غياب الموارد المؤسسية لتمويل المشروعات السريعة الواعدة.

4- عدم ملائمة المناخ: قد يؤدي ذلك إلى تدمير كل فرص الإبداع والإبتكار.

ثانياً: معوقات الإبداع الخارجي وتتمثل:

1- عدم الحصول على التمويل اللازم بطرح الإقتراحات في السوق وتمثل في عدم إقناع المساهمين في عملية التمويل مثل البنوك وأصحاب رأس مال المشروع بقيمة الإبتكار.

2- عدم ملائمة المنتج/ الخدمة لحاجات السوق ويتعلق ذلك بطرح المنتج والخدمة في المكان الغير ملائم.

3- الوقت الغير مناسب ويتم من خلال ذلك طرح المنتج والخدمة في وقت مبكر للغاية او في وقت متأخر للغاية.

2.2 الدراسات السابقة:

تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالأنمـاط القيادية، والسلوك الإبداعي، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية.

قام (عكعاك، 2009) بدراسة بعنوان " أثر الأنماط الإدارية للمدراء على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رووساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفـار في سلطنة عمان"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط الإدارية على الثقة التنظيمية، وتم مسح مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (489) مبحوثاً وتوصـلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، إن الأنماط الإدارية للمدراء فـي الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان تمارس بدرجة متوسطة، وإن مستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هنالك اثر للأنماط الإدارية فـي الثقة التنظيمية.

وأجرى (الحجيري، 2009) دراسة بعنوان: "أثر سمات فـرق العمـل علـى السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربيـة الـسعودية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين وبلغ مجتمع الدراسة (1200) مفردة، وتمثلـت عينـة الدراسـة (418) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن مستوى السلوك الإبداعي في الوزارة متوسطاً، وكان هنالك اثر لسمات فرق العمـل (القيـادة، الـشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العـدل بالمملكـة العربيـة السعودية.

وفي دراسة قام بها (الفرا والخطيب، 2007) بعنوان " النمط القيادي الـسائد لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة، وتكونت عينـة الدراسـة

(260) موظفاً يعملون في (23) وزارة حكومية، وهدفت الى التعرف على النمط القيادي السائد (المتسلط، الديمقراطي، الحر)، لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة غزة، والتعرف على درجة الإختلاف في الأنماط القيادية بإختلاف متغيرات البحث: النوع الإجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين، وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين، كذلك دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.

وأجرى (المصري، 2007) دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة" وهدفت الى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة وهي(النمط الاتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر) ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة تعزى لمتغير الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي، وبلغت عينة الدراسة (165) موظفاً، وتم التوصل الى نتيجة مفادها سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي.

أما دراسة (الهيتي، 2005) فجاءت بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية دراسة ميدانية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، إداريين) في شركة الإتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإدراي والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد بلغت عينة الدراسة (235) فرد، وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج من أهما أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما

أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وفي دراسة قام بها (البشابشة، 2005) بعنوان" أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي، والتي بلغ تعدادها(250) مفردة تشكل ما نسبة حوالي(33%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى الآتي: وجود علاقة إرتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بابعادة المختلفة، ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي.

أما دراسة (الزيادين، 2005) فجاءت بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية" وهدفت الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (المهارات التقنية، الحوافز، تحمل المخاطرة، إبداء الراي الآخر، العمل الجماعي) على السلوك الابداعي لدى العاملين في المدن الصناعية المؤهلة، ويمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركات الصناعية ضمن مدينة الحسن الصناعية ومدينة الحسين في الكرك وبلغ عدد أفراد العينة (985) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وفي دراسة قام بها (الغرايبة، 2003) بعنوان" المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية (شركة الإسمنت، شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة ملح الصافي) في إقليم الجنوب وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (الذكاء، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيميه) والإبداع الإداري، حيث بلغت عينة الدراسة(275) مفردة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: هنالك أثر للمعرفة الإدارية على الأبداع الإداري ويتاثر الإبداع الإداري بكل من: مورد المعرفه(الذكاء)، مستوى المعرفة.

اما دراسة (الشقحاء، 2003) فجاءت بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض

"وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (النمط الـديمقراطي، النمط الحر، النمط المتسلط) في المديرية العامة للجوازات بالرياض، وتحديد مستوى الإبداع الاداري لدى العاملين، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبـداع وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض والذين يشغلون رتب ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء، حيث بلـغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي 255 فرد وخضع للتحليل 200 إستبانة وكانت أهم النتائج كالآتي: تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط المتسلط، وتمارس عناصر الإبداع الاداري بصورة متوسطة فـي المديريـة العامة اللجوازات في الرياض، وتوجد علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القياديـة ومستوى الإبداع الاداري بالمديرية العامة للجوازات.

وأجرى (السالم، 1999) دراسة بعنوان " العلاقة بين أبعـاد تـصميم العمـل والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة عراقية" حيث أسـتهدفت هـذه الدراسة إكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعـاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، من خلال مجموعة تساؤلات وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة البالغ عددهم (1760) موظفاً، وتكونت العينة من (200) شخص من مجموع العـاملين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أيضاً إرتباط جميع متغيرات تصميم العمل إيجابياً مـع متغيرات السلوك الإبداعي إلا أن هذه الإرتباطات لم تكن معنويه بالنـسبه للمتغيـر المستقل (التنويع) مع كل متغيرات السلوك على التأثير في جميع متغيرات السلوك الإبداعي بالرغم من أن هذا التأثير كان ضعيفاً لكنه جوهرياً.

وفي دراسة قام بها (زايد، 1999) بعنوان " تحليل تأثير الأنماط القيـادة فـي تنمية العاملين دراسة ميدانية، وأجريت هذه الدراسة على بعض المؤسـسات فـي مصر، وهدفت الى التعرف على أثر الأنماط القيادة التحويلية في تنميـة وتطـوير العاملين وبينت النتائج وجود إرتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وكـل من الإنتاء العاطفي، والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعـاملين،

وأما نمط القيادة التبادلية فقط كان له إرتباط معنوي موجب مع القدرة على تطوير طرق العمل.

2.2.2 الدراسات الأجنبية.

أجرى شن سوتشانغ (Chen, 2010) دراسة بعنوان " تحديد العلاقة بين الصفات الشخصية للأفراد العاملين وتحفيز العمل والسلوك الإبداعي في صناعة السياحة البحرية" حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحديد العلاقة بين الصفات الشخصية وتحفيز العاملين والسلوك الإبداعي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث باجراء دراسة مسحية على 250 عامل على المنتجع السياحي البحري التجاري في بنغهو وتايوان، وقد تبينت من النتائج أن الموظفين ذوي التحفيز العالي في العمل هم أكثر ميلا لتوليد وخلق سلوك إبداعي، كما توصلت الدراسة الى أن التعويضات كأحد أدوات التحفيز في العمل تؤثر إيجابيا في السلوك الإبداعي للموظف، وان حوافز العمل الجوهرية لها تأثير وسيط ما بين الصفات الشخصية للموظف والسلوك الإبداعي أما حوافز العمل العرضية فأنها تمتلك تأثيرا وسيطا جزئيا ما بين الصفات الشخصية والسلوك الإبداعي.

وفي دراسة أجراها فيصل أرين (Faisal Areen, 2008) في الباكستان بعنوان "تحديد الأنماط القيادية الظاهرة باستخدام النسيج القيادي" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الظاهرة والسائدة في دولة نامية، وإشتملت الدراسة على عينة تكونت من (34) مؤسسة تمثل (21) قطاع صناعي مختلف، تم إختيارها للتحليل المتعمق، ولتحقيق هدف الدراسة إستخدم الباحثون أسلوب الزيارات المتعددة للمواقع التي تم إختيارها، (الملاحظة المباشرة، الإستبيانات، المقابلات) مع المدراء التنفيذيين في الإعمال ذات المستوى المتوسط لجمع البيانات، وأبرز النتائج ما توصلت إليه التحاليل حيث النتائج كانت: أن غالبية هذه المؤسسات كانت ذات نمط قيادي لإدارة الفريق وأيضا كانت هناك أمثلة قليلة جداً للاذعان للسلطة، لكن نمط إدارة الفريق كان الأكثر إستخداما في أكثر القطاعات، حيث أقل الأنماط القيادية شيوعا كان النمط الكلاسيكي القديم.

وأجرى هاكن (Hakan, 2008) دراسة بعنوان "اثر سلوك القادة على فعالية القيادة والمنظمة في الفنادق التركية "وتتناول هذة الدراسة فعالية القيادة والتعرف ايضا على الأساليب القيادية التي يستخدمونها المديرون وأثر ذلك على رضا والتزام العاملين، حيث شملت الدراسة (722) مفردة منهم (60) مديراً، و(662) موظفاً وتوصلت الدراسة الى ان سلوكيات القادة لها تاثير مباشر على فعالية القيادة في الفنادق التركية.

وأجرى جو كو شن، وشو شن (Jui & I-Shuo, 2007) دراسة في تـايوان بعنوان "العلاقات بين الميزات الشخصية، والأنماط القيادية، والعمليـة الابتكاريـة"، وهدفت الدراسة لفهم الميزات التي ستكون عاملاً هاما في الوصول للمشاركة فـي الإبتكار لدى المعلمين والذي بات ضروريا في جامعات تـايوان اليـوم، وحللـت الدراسة (194) بروفيسور ومحاضر في ثلاث جامعات باستخدام الإسـتبانه. وتـم تقسيم الأبعاد لثلاث أجزاء: الميزات الشخصية، الأنماط الإدارية، العمليات الإبتكارية وأجرت الدراسة تحليل العامل، تحليل المتغير، تحليل الإرتباط. كان أهم معطيـات الدراسة أولا: أن ميزات الإستمالة وقابلية التوافق والموافقة لهمـا علاقـة ايجابيـة بالملاحظة الأعلى للعملية الإبتكارية في الجامعة، ثانيا: يجب جمع القيادة الإنتقاليـة مع القيادة الفعلية دونما إدارة من خلال إستبعاد ما هـو سـلبي (نمـط المـشاركة الايجابي) لعملية إبتكاريه أكثر فاعلية.

أما دراسة باريمالان انستين (Parrimalam and Kevine, 2007) بعنوان "تحديد العوامل المؤثرة في الخلق المنظمي والتاثير النسبي لخـصائص الشخـصية الفردية والخصائص المنظمية على سلوك الأفراد الإبـداعي"، حيـث قامـت هـذه الدراسة باستعراض العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة ما بين الثقافة المنظمية والنمط القيادي المؤثر في قدرة المنظمة على الخلق وفي سلوك الأفراد الابـداعي، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ومعنوية ما بـين الخلـق المنظمـي وخصائص الثقافة المنظمية بصورة كبيرة ووجود علاقة إيجابية ما بين خـصائص الثقافة المنظمية والإتصالات المفتوحة والسلطة الممنوحة للأفـراد، كمـا توصـلت الدراسة الى أن المستويات العليا من القيادة التحويلية تؤدي الى مستويات عليا مـن

الخلق المنظمي، وتوصلت كذلك الى عدم وجود علاقة مباشرة ما بين شخصية الموظف والخلق المنظمي ووجود علاقة قوية ما بين الصفات الشخصية والسلوك الإبداعي.

وأجرى إبراهام جيرملي (Abraham Garmeli, 2006) دراسة بعنوان "مهارات القيادة الذاتية والسلوك الإبتكاري في العمل " حيث سعت هذه الدراسة الى إختبار العلاقة ما بين المهارات القيادة الذاتية والسلوك الإبداعي في العمل. وطبقت هذه الدراسة على موظفين ومشرفين يعملون في ست منظمات في إسرائيل وبلغت عينة الدراسة (175) مفردة وتمثلت النتائج الى أن حجم ثلاثي الأبعاد من المهارات الذاتية للقيادة يرتبط إيجابيا مع كل من التقييمات الذاتية والإشراف على السلوكيات المبتكرة، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة بين الدخل والسلوك الإبداعي في العمل.

وفي دراسة أجراها بوليتيس (Polities, 2005) بعنوان "اثر متغيرات القيادة الإدارية على متغيرات بيئة العمل، حيث هدفت هذة الدراسة التعرف والتحقق من تأثير متغيرات معينة للقيادة الادارية (كالملاحظة الشخصية ،التدعيم، التوقع، النقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الاشراف، الإستقلالية، العمل الجماعي، كفاية الموارد، العوائق التنظيمية، ضغوط العمل)، حيث تم إجراء مسح ميداني لسبع شركات خدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل، وأشارت النتائج أيضاً الى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة ودلت النتائج أيضاً على أهمية القيادة في الإبداع.

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية يلاحظ أن بعض الدراسات تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي، كما سعت بعض الدراسات للكشف عن الأنماط القيادية في بعض المنظمات، كما قامت بعض الدراسات على تحليل أثر القيادة في تنمية وتطوير العاملين، في حين سعت

بعض الدراسات للكشف عن الأنماط القيادية السائدة في بعض الوزارات وتحديد أي من تلك الأنماط يمكن أستخدامه بفاعلية أكثر من الأنماط الأخرى.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإبداعي فقد سعت العديد من الدراسات الكشف عن العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي، والكشف عن أثر كل من أنماط القيادة، أبعاد تصميم العمل، التمكين الإداري والدعم التنظيمي، ومصادر ضغوط العمل، والمناخ التنظيمي، والمعرفة الإدارية في السلوك الإبداعي.

إن محتوى الدراسات السابقة مكن الباحثة من تعزيز وبناء الجانب النظـري لهذة الدراسة وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التـي كـشفت عنهـا الدراسة الحالية، وكذلك مكن الباحثة من التعرف على منهجية هذة الدراسات لتتمكن الباحثة من بناء منهجية خاصة بها تتلائم مع أهدافها وطبيعة مجتمعها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتفق هذة الدراسة التي تناولت كلا من موضوعي الأنماط القياديـة بأبعـاده (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النـادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) مجتمعة والسلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حـل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الإتصال، تشجيع الإبـداع وروح المجازفـة) مـع الدراسات السابقة في بعض المتغيرات والأبعاد، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عـن الدراسات السابقة العربية، إذ تناولت بعض الدراسات وحدات المعاينة من مجتمـع عربي غير الأردن أما الدراسة الحالية كانت وحدة المعاينة من المجتمع الأردني وتم إختلافات أخرى بين هذة الدراسة والدراسات السابقة العربية مـن حيـث الهـدف، مجتمع الدراسة والعينة، حيث تضمن مجتمع الدراسة القطاع الصناعي، وبـالأخص الشركات الصناعية الأردنية، إذ تميز مجتمع الدراسة بكبر حجمه حيث تمثـل فـي (35) شركة وهو مجتمع كبير مقارنة بالدراسات السابقة العربية الأخرى.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأجنبية من حيث المجتمع والعينة والثقافة إذ تختلف ثقافة كل مجتمع عن المجتمع الآخر.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة التي استخدمت، وخطوات التحقق من صدق الأداء وثباتها، كما توضح إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة (المصادر الثانوية) لبناء الإطار النظـري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانه) والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسـة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظـل مـا توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية البالغ عـددها (35) شركة يزيد رأسمالها عن مليون دينار حسب نشرة التداول ليوم الأحد الموافق 11-4-2010 لدى بورصة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية والبـالغ عـددهم (13769) موظفاً وموظفة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة في (18) شـركة من مجموع الشركات بلغ عدد العاملين بها (7419) موظفا وموظفة، تم اختيار مـا نسبته (10%) من ذلك العدد بناء على معادلـة أومـا سـكران(Oma Sakaran) ليصبح حجم عينة الدراسة (742) مبحوثاً وزعت عليهم أداة الدراسة بعـد موافقـة الجهات المسؤولة في تلك الشركات، أعيد منها ما مجموعه (659) استبانة صـالحة للتحليل الإحصائي وشكلت ما نسبته (88.8%) من عينة الدراسة. والجدول التـالي

يبين أعداد العاملين في الشركات الصناعية والعينة المختـارة وعـدد الاسـتبانات المستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي:

جدول رقم (1)

أسماء الشركات الصناعية وأعداد العاملين بها والتي تم إختيارها عشوائيا وأعداد الاستبانات الموزعة وأعداد الاستبانات المستردة والنسب المئوية.

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة	النسبة المئوية
1	دار الدواء	700	70	66	0.100
2	الأردنية للدواء	483	48	43	0.065
3	الحياة الدوائية	145	15	12	0.018
4	العربية للمبيدات	150	15	14	0.021
5	الوطنية للكلورين	170	17	15	0.023
6	الصناعات الكيماوية	180	18	17	0.026
7	الورق والكرتون	135	14	12	0.018
8	الإقبال للطباعة	106	11	9	0.014
9	العالمية للزيوت	114	11	10	0.015
10	تسويق الدواجن	400	40	38	0.058
11	الإقبال للاستثمار	270	27	23	0.035
12	الاتحاد للسجائر	360	36	31	0.047
13	البوتاس العربية	2400	240	214	0.325
14	الاسمنت	900	90	81	0.123
15	الألمنيوم ارال	300	30	26	0.039
16	رم علاء الدين	180	18	14	0.021
17	الوطنية للكوابل	286	29	23	0.035
18	الخزف الأردنية	140	14	11	0.017
-	المجموع	**7419**	**742**	**659**	100.0

3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وقياس متغيراتها تـم بنـاء وتطـوير أداة الدراسـة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم أنماط القيادة، والسلوك الإبداعي، إضافة إلـى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث تـم الإعتمـاد علـى

مقياس بليك وموتون (Blak and Moton) والتي ترجمها و أستخدمها الفياض، 1995 واعتمد عليها الكثير من الباحثين.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء الثلاثة الآتية:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، وتشتمل على العمر والجنس والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: خصص لقياس أنماط القيادة وهي: نمط القيادة المتساهل، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريق.

الجزء الثالث: خصص لقياس السلوك الإبداعي، ويتفرع منه الأبعاد الآتية: القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع وروح المجازفة.

وتم الإعتماد لقياس درجات الإجابة لمفردات عينة الدراسة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو الآتي: (موافق تماماً) ويمثل (5 درجات)، و (موافق) ويمثل (4 درجات)، و(موافق إلى حد ما) ويمثل (3 درجات)، و(غير موافق) ويمثل (2 درجة)، و(غير موافق تماماً) ويمثل (درجة واحدة). وتتكون فقرات الاستبانة من (41) فقرة موزعة كالآتي:

1. الفقرات من 1-23 تقيس المتغير المستقل (أنماط القيادة) وعلى النحو الآتي:
   أ- الفقرات من 1-5 تقيس بعد نمط القيادة (المتساهل).
   ب- الفقرات من 6-10 وتقيس بعد نمط القيادة (المتسلط).
   ج- الفقرات من 11-15 وتقيس بعد نمط القيادة (الوسط).
   د- الفقرات من 16-19 تقيس بعد نمط القيادة (إدارة النادي).
   ه- الفقرات من 20-23 تقيس بعد نمط القيادة (إدارة الفريق).
2. الفقرات من 24-41 تقيس المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وعلى النحو الآتي:
   أ- الفقرات من 24-28 تقيس بعد القدرة على حل المشكلات.
   ب- الفقرات من 29-33 تقيس بعد القابلة للتغيير.
   ج- الفقرات من 34-37 تقيس بعد سعة الاتصال.

د- الفقرات من38 -41 تقيس بعد تشجيع الإبداع وروح المجازفة.

4.3 صدق الأداة.

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

5.3 ثبات الأداة.

تَم إستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدال على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة. ويبين الجدول التالي(2) قيم معامل الثبات.

جدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده.

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
أنماط القيادة	الأسلوب القيادي المتساهل	5-1	0.75
	الأسلوب القيادي المتسلط	10-6	0.82
	الأسلوب القيادي الوسط	15-11	0.86
	أسلوب إدارة النادي	19-16	0.84
	أسلوب إدارة الفريق	23-20	0.89
	الكلي	**23-1**	**0.94**
السلوك الإبداعي	القدرة على حل المشكلات	28-24	0.88
	القابلية للتغيير	33-29	0.90
	سعة الاتصال	37-34	0.88
	تشجيع الإبداع وروح المجازفة	41-38	0.85
	الكلي	**41-24**	**0.96**
	ثبات الأداة الكلي	**42-1**	**0.96**

6.3 المعالجة الإحصائية.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية (Statistical package for social sciences) (SPSS) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى و لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة، ولاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار (T. test) لمعرفة الفروقات في تصورات المبحوثين لأنماط القيادة ومستوى السلوك الإبداعي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما تم إجراء اختبار (**LSD**) (**least significant difference**) للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الإجتماعي	ذكر	544	82.5
	أنثى	115	17.5
العمر	30 سنة فأقل	208	31.6
	31-40 سنة	292	44.3
	41-50 سنة	118	17.9
	51 سنة فأكثر	41	6.2
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فاقل	255	38.7
	دبلوم متوسط	176	26.7
	بكالوريوس	203	30.8
	دراسات عليا	25	3.8
الحالة الاجتماعية	أعزب	286	43.4
	متزوج	373	56.6
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	23	3.5
	رئيس قسم أو شعبة	114	17.3
	عامل (موظف)	508	77.1
	أخرى	14	2.1

يبين الجدول رقم (3) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (82.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (17.5%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة في الشركات المبحوثة، ويستدل من ذلك أن طبيعة النشاط الذي تقوم به تلك الشركات يحتاج في معظم الأعمال إلى نشاط بدني، وفترات الدوام المختلفة، الذي لا يتناسب وطبيعة الإناث الجسدية، أو الظروف الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (44.3%)، تلاها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وشكلت ما نسبته (31.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (41- 50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (17.9%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (6.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب القادر على الأداء الذي يعود بالنفع على الشركات المبحوثة.

وقد دلت النتائج إلى أن (38.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الثانوية العامة أو اقل، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف في الشركات المبحوثة لا يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي، مقابل (30.8%) كانوا من حملة درجة (البكالوريوس) وهذا معناه أن بعض الوظائف في الشركات المبحوثة تتطلب تأهيل علمي قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، وان (26.7%) كانوا من حملة درجة الدبلوم المتوسط وقد يكون ذلك المؤهل مطلوب لإشغال بعض الوظائف الفنية والهندسية المتوسطة، في حين أن (3.8%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية، أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة في الشركات المبحوثة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (56.6%) من أفراد العينة كانوا متزوجين، مقابل (43.4%) كانوا غير متزوجين.

كما دلت النتائج أن (77.1%) من عينة الدراسة كانوا من فئة عامل (موظف)، وان ما نسبته (17.3%) كانوا من فئة رئيس قسم أو شعبة، في حين أن ما نسبته (3.5%) كانوا مدير إدارة، وأخيراً جاءت وظيفة (أخرى) وشكلت ما نسبته (2.1%) من عدد أفراد عينة الدراسة.

عرض النتائج.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وأن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مرتفع	**متوسط**	**منخفض**
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية في الأردن.

تسلسل الفقرات	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-5	الأسلوب القيادي المتساهل	3.18	0.74	4	متوسط
6-10	الأسلوب القيادي المتسلط	3.26	0.79	1	متوسط
11-15	الأسلوب القيادي الوسط	3.19	0.84	3	متوسط
16-19	أسلوب إدارة النادي	3.16	0.85	5	متوسط
20-23	أسلوب إدارة الفريق	3.23	0.91	2	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) قد جاءت متوسطة، وكانت النتائج متقاربة بين كل الأنماط القيادية فكان هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية، فتمثل الأسلوب القيادي المتسلط بمتوسط حسابي (3.26)، وأسلوب إدارة الفريق بمتوسط حسابي (3.23)، والأسلوب القيادي الوسط بمتوسط حسابي (3.19)، والأسلوب القيادي المتساهل بمتوسط حسابي (3.18)، وجاء أسلوب إدارة النادي الإجتماعي بمتوسط حسابي (3.16) هذا يعني أنه لايوجد نمط قيادي مناسب أكثر من الأنماط الأخرى لوجود تقارب بين المتوسطات الحسابية.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أنماط القيادة بصورة منفردة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي المتساهل.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	يقف رئيسي المباشر محايدا دون اتخاذ أي إجراء باتجاه عملي.	3.08	1.10	4	متوسط
2	يتجنب رئيسي المبادأة بتفويض المهام للمرؤوسين.	2.88	1.03	5	متوسط
3	يتعامل رئيسي مع المواقف بحدود المعلومات المتوفرة لدية فيما يتعلق بالعمل.	3.22	1.03	3	متوسط
4	يقدم رئيسي المباشر التوجيهات كلما دعت الحاجة.	3.37	1.04	1	متوسط
5	يعتمد رئيسي المباشر على مقترحات المرؤسين ويزودهم بها.	3.35	1.06	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.18**	**0.74**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو الأسلوب القيادي المتساهل قد جاء متوسطاً وقد بلغ (3.18) وانحراف معياري

(0.74)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) (يقدم رئيسي المباشر التوجيهات كلما دعت الحاجة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) (يتجنب رئيسي المبادأة بتفويض المهام للمرؤوسين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88).

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي المتسلط.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	يوجه رئيسي المرؤوسين لإتباع التعليمات المحددة في أداء المهام.	3.40	0.97	1	متوسط
7	يعتمد رئيسي على شتى الوسائل للحصول على أدق المعلومات لرفع إنتاجية المرؤوسين.	3.26	1.07	2	متوسط
8	يفرض رئيسي المباشر التوجيهات على المرؤوسين للعمل بها.	3.19	0.99	4	متوسط
9	يوجه رئيسي المرؤوسين لاعتماد القرارات التي يراها مناسبة.	3.23	1.03	3	متوسط
10	يبحث رئيسي عن أسباب الخطأ ويزود المرؤوسين بها.	3.19	1.12	5	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.26**	**0.79**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينـة نحو الأسلوب القيادي المتسلط قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.26) وانحـراف معياري (0.79)، وقد جاءت الفقرة رقم (6) (يوجه رئيـسي المرؤوسـين لإتبـاع التعليمات المحددة في أداء المهام) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4)، فـي حين جاءت الفقرة رقم (10) (يبحث رئيسي عن أسباب الخطأ ويزود المرؤوسـين بها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19).

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو الأسلوب القيادي الوسط.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	يحاول رئيسي إعطاء حلول ترضـي جميـع الأطراف فيما يتعلق بالعمل.	3.27	1.09	2	متوسط
12	يحث رئيسي على القيام بالمهام التي تحـضى بموافقة الأغلبية.	3.15	1.03	3	متوسط
13	يحاول رئيسي الحصول على ما أمكـن مـن المعلومات بطرق غير مباشرة.	3.10	0.98	5	متوسط
14	يوجه رئيسي المرؤوسين بمـا يتناسـب مـع مصالحهم من جهة ومصلحة العمل من جهـة أخرى.	3.11	1.06	4	متوسط
15	يعطي رئيسي الأولوية للجوانب الايجابية فـي الأداء.	3.31	1.08	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.19**	**0.84**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(7) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو الأسلوب القيادي الوسط قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلـغ (3.19) وانحـراف معياري (0.84)، وقد جاءت الفقرة رقم (15) (يعطي رئيسي الأولويـة للجوانـب الايجابية في الأداء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31)، في حـين جـاءت

الفقرة رقم (13) (يحاول رئيسي الحصول على ما أمكن من المعلومات بطرق غير مباشرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أسلوب إدارة النادي الإجتماعي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	يدعم رئيسي جهود المرؤوسين في أداء المهام.	3.32	1.01	1	متوسط
17	يبحث رئيسي على المعلومات المتعلقة بالعمل والتي تظهر كفاءة المرؤوسين.	3.23	1.01	2	متوسط
18	يوجه رئيسي المرؤوسين بما يتلاءم مع مصالحهم.	3.05	1.07	4	متوسط
19	يعتمد رئيسي القرار الذي من شأنه خدمة مصالح المرؤوسين.	3.06	1.08	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.16**	**0.86**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(**8**) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو أسلوب إدارة النادي قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.86)، وقد جاءت الفقرة رقم (16) (يدعم رئيسي جهود المرؤوسين في أداء المهام) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (يوجه رئيسي المرؤوسين بما يتلاءم مع مصالحهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05).

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أسلوب إدارة الفريق.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
20	يشارك رئيسي المرؤوسين في اختيار المهـام المناسبة لهم.	3.22	1.02	2	متوسط
21	يشارك رئيسي المرؤوسـين للوصـول إلـى المعلومات الدقيقة المتعلقة بعملهم.	3.21	1.01	4	متوسط
22	يشرك رئيسي المرؤوسين للوصول إلى أفضل السبل في الأداء والوصل إلى القرار الأنسب.	3.22	1.07	3	متوسط
23	يحث رئيسي المرؤوسين على العمل كفريـق واحد في انجاز العمل على أكمل وجه.	3.27	1.11	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.23**	**0.92**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(9) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو أسلوب إدارة الفريق قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.23) وانحراف معياري (0.92)، وقد جاءت الفقرة رقم (23) (يحث رئيسي المرؤوسين على العمل كفريق واحد في انجاز العمل على أكمل وجه) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27)، في حين جاءت الفقرة رقم (21) (يـشارك رئيـسي المرؤوسـين للوصـول إلـى المعلومات الدقيقة المتعلقة بعملهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العـاملين فـي الشركات الصناعية في الأردن؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

تسلسل الفقرات	أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
24-28	القدرة على حل المشكلات	3.05	1.00	3	متوسط
29-33	القابلية للتغيير	3.15	1.02	1	متوسط
34-37	سعة الاتصال	3.07	1.01	2	متوسط
38-41	تـشجيع الإبـداع وروح المجازفة	2.87	1.01	4	متوسط
24-41	**المتوسط الحسابي العام**	**3.05**	**0.91**	-	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (السلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة بمتوسط حـسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.91). واحتل بعد القابلية للتغييـر المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.15)، تلاه بعد سعة الاتصال بمتوسط حسابي (3.07)، وجاء في المرتبة الثالثة، بعد القدرة على حل المشكلات بمتوسط حسابي (3.05)، وأخيراً جاء بعد تشجيع الإبداع وروح المجازفة بمتوسط حسابي (2.87).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد السلوك الإبداعي بصورة منفردة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو القدرة على حل المشكلات.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
24	يتيح لي رئيسي الفرص في الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها.	3.12	1.17	2	متوسط
25	أطبق حلولا جديدة لا تتعارض مع تعليمات رئيسي لحل المشكلات التي تواجهني.	3.04	1.12	3	متوسط
26	يتيح لي رئيسي معالجة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.	2.95	1.22	5	متوسط
27	أرغب في المشاركة في حل المشكلات المعقدة في عملي.	3.20	1.25	1	متوسط
28	يتقبل رئيسي الاستماع للاقتراحات المقدمة لحل المشكلات وتجربة طرق جديدة لحل المشكلات.	2.96	1.27	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.05**	**1.00**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(11) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو القدرة على حل المشكلات قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.00)، وقد جاءت الفقرة رقم (27) (أرغب في المشاركة في حل المشكلات المعقدة في عملي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20)، في حين جاءت الفقرة رقم (26) (يتيح لي رئيسي معالجة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95).

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو القابلية للتغيير.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
29	أحاول العمل مع زملائي لتجربة فكرة جديدة.	3.29	1.18	1	متوسط
30	أقوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهامي.	3.25	1.22	2	متوسط
31	يتيح لي رئيسي الفرصة للتقدم والترقية.	3.02	1.19	5	متوسط
32	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي.	3.09	1.21	4	متوسط
33	أشجع زملائي على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	3.12	1.25	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.15**	**1.02**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو القابلية للتغيير قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.02)، وقد جاءت الفقرة رقم (29) (أحاول العمل مع زملائي لتجربة فكرة جديدة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) (يتيح لي رئيسي الفرصة للتقدم والترقية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02).

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو سعة الاتصال.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
34	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود الشركة التي أعمل بها.	3.15	1.15	1	متوسط
35	يشجع رئيسي التعاون بين المرؤوسين والعمل الجماعي في أداء العمل.	2.97	1.15	4	متوسط
36	توجد علاقة فهم متبادل بيني وبـين رئيـسي داخل الشركة.	3.04	1.18	3	متوسط
37	أعمل على تطوير علاقاتي مع زملائي ومـع ذوي الاختصاص داخل نطاق عملي.	3.14	1.22	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.07**	**1.01**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(13) أن المتوسط الحسابي العام لتـصورات أفـراد العينة نحو سعة الاتصال قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.01)، وقد جاءت الفقرة رقم (34) (أبذل جهداً فـي توسـيع مجـال اتـصالاتي الوظيفية خارج حدود الشركة التي أعمل بها) في المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.15)، في حين جاءت الفقرة رقم (35) (يشجع رئيسي التعاون بين المرؤوسـين والعمل الجماعي في أداء العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97).

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو تشجيع الإبداع وروح المجازفة.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	تشجع شركتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين فيها.	2.96	1.21	1	متوسط
39	تقدم شركتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية للتشجيع على العمل الإبداعي.	2.75	1.22	4	متوسط
40	تشكل المجازفة والمغامرة متعة للعاملين في الشركة.	2.84	1.18	3	متوسط
41	يمتلك العاملون الرغبة في التطوير غير العادي في العمل.	2.94	1.24	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.87**	**1.01**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم(14) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو تشجيع الإبداع وروح المجازفة قد جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ (2.87) وانحراف معياري (1.01)، وقد جاءت الفقرة رقم (38) (تشجع شركتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين فيها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96)، في حين جاءت الفقرة رقم (39) (تقدم شركتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية للتشجيع على العمل الإبداعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.75).

2.4 اختبار الفرضيات.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بـين المتغيـرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكـل متغيـر مـن المتغيـرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمـة (10) وقيمـة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكـد مـن إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (15)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	**معامل التباين VIF**	**التباين المسموح Tolerance**	**الالتواء Skewness**
الأسلوب القيادي المتساهل	1.568	0.638	0.01
الأسلوب القيادي المتسلط	2.153	0.464	0.316-
الأسلوب القيادي الوسط	2.675	0.374	0.107-
أسلوب إدارة النادي	2.779	0.360	0.02-
أسلوب إدارة الفريق	2.394	0.418	0.04-

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعـاد المتغيـر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.568- 2.779)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.360- 0.638) ويعد هذا مؤشـرا على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، نمـط القيـادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمـط إدارة الفريـق) مجتمعة على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		265.95	5	53.19		
الخطأ	0.484	283.56	653	0.43	**122.49***	**0.000**
الكلي		549.52	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).**

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (16) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)، للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (122.49) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن الأنماط القيادية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (48.4%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة في السلوك الإبداعي.

الأنماط القيادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الأسلوب القيادي المتساهل	0.034	0.043	0.028	0.802	0.423
الأسلوب القيادي المتسلط	0.116	0.048	0.101	***2.450**	**0.010**
الأسلوب القيادي الوسط	0.285	0.050	0.263	***5.714**	**0.000**
أسلوب إدارة النادي	0.039	0.050	0.036	0.772	0.440
أسلوب إدارة الفريق	0.367	0.043	0.368	***8.466**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الأسلوب القيادي المتسلط، الأسلوب القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق) على التوالي ذات تـأثير دال إحـصائياً فـي المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بدلالـة معنوية قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقـيم (Beta) وهي كالتالي النمط المتسلط (**2.450**) والنمط الوسـط (**5.714**) ونمـط إدرة الفريق(**8.466**). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلـى عـدم وجـود أثـر دال إحصائياً لكل أبعاد المتغير المستقل (الأسلوب القيادي المتـساهل ، أسـلوب إدارة النادي الإجتماعي) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

مما سبق يتبين الآتي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لنمط القيـادة المتساهل على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α≤0.05) لـنمط القيـادة المتسلط على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α≤0.05) لـنمط القيـادة الوسط على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لنمط إدارة النادي الإجتماعي على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لنمط إدارة الفريق على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالسلوك الإبداعي من خلال أبعاد الأنماط القيادية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
نمط إدارة الفريق	0.413	**21.493***	0.000
النمط القيادي الوسط	0.475	**8.840***	0.000
النمط القيادي المتسلط	0.483	**3.112***	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الأنماط القيادية في السلوك الإبداعي، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل النمط القيادي المتسلط المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، تلاه النمط القيادي الوسط الذي فسر مع نمط إدارة الفريق ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأخيراً دخل نمط إدارة الفريق الذي فسر مع النمطين السابقين، ما مقداره (41.3%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α≥0.05) للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) مجتمعة في الشركات الصناعية في الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (19)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة تعزى للجنس.

الأنماط القيادية	فئات متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة المتساهل	ذكر	3.18	0.736	0.127	0.890
	أنثى	3.17	0.802		
نمط القيادة المتسلط	ذكر	3.24	0.790	1.340	0.181
	أنثى	3.35	0.802		
نمط القيادة الوسط	ذكر	3.16	0.825	1.923	0.055
	أنثى	3.33	0.915		
نمط إدارة النادي	ذكر	3.14	0.845	1.531	0.126
	أنثى	3.28	0.910		
نمط إدارة الفريق	ذكر	3.18	0.897	***2.810**	**0.005**
	أنثى	3.45	0.972		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من الجدول رقم(19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الاجتماعي) مجتمعة تبعاً النوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي (**2.810**)عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). ووجود فروق في نمط إدارة الفريق وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى على حساب الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأقل.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغير العمر.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط القيادة المتساهل	30 سنة فاقل	3.20	0.727
	31-40 سنة	3.11	0.769
	41-50 سنة	3.27	0.697
	51 سنة فأكثر	3.34	0.801
نمط القيادة المتسلط	30 سنة فاقل	3.33	0.759
	31-40 سنة	3.16	0.838
	41-50 سنة	3.39	0.739
	51 سنة فأكثر	3.19	0.712
نمط القيادة الوسط	30 سنة فاقل	3.24	0.901
	31-40 سنة	3.08	0.837
	41-50 سنة	3.36	0.686
	51 سنة فأكثر	3.19	0.881
نمـــط إدارة النـــادي الاجتماعي	30 سنة فاقل	3.18	0.916
	31-40 سنة	3.09	0.865
	41-50 سنة	3.35	0.753
	51 سنة فأكثر	3.08	0.710
نمط إدارة الفريق	30 سنة فاقل	3.27	0.954
	31-40 سنة	3.13	0.886
	41-50 سنة	3.43	0.923
	51 سنة فأكثر	3.17	0.818

يتضح من الجدول رقم(20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (21)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير العمر.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمط القيادة المتساهل	بين المجموعات	3.347	3	1.116	2.005	0.112
	خلال المجموعات	364.513	655	0.557		
	الإجمالي	367.860	658			
نمط القيادة المتسلط	بين المجموعات	6.518	3	2.173	**3.494***	**0.015**
	خلال المجموعات	407.325	655	0.622		
	الإجمالي	413.843	658			
نمط القيادة الوسط	بين المجموعات	7.643	3	2.548	**3.626***	**0.013**
	خلال المجموعات	460.248	655	0.703		
	الإجمالي	467.891	658			
نمـــط إدارة النـــادي الإجتماعي	بين المجموعات	6.324	3	2.108	**2.887***	**0.035**
	خلال المجموعات	478.311	655	0.730		
	الإجمالي	484.635	658			
نمط إدارة الفريق	بين المجموعات	8.091	3	2.697	**3.247***	**0.022**
	خلال المجموعات	544.078	655	0.831		
	الإجمالي	552.168	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(21) إلى انه لا يوجد فـروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو نمط القيادة المتساهل وفقا لمتغير العمـر اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) البالغة (2.005) بمستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو أنماط القيـادة (نمـط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمـط إدارة الفريـق) وفقـا لمتغير العمر اعتمادا على معنوية قيمة (F) الظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفـروق تـم إجـراء اختبـار **LSD** للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (22)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريق) حسب متغير العمر.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	30 سنة فاقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
نمـط القيـادة المتسلط	30 سنة فاقل	3.33	-	**0.17**	0.06-	0.14
	31-40 سنة	3.16	-	-	**0.23-**	0.03-
	41-50 سنة	3.39	-	-	-	0.20
	51 سنة فأكثر	3.19	-	-	-	-
نمـط القيـادة الوسط	30 سنة فاقل	3.24	-	**0.16**	0.11-	0.05
	31-40 سنة	3.08	-	-	**0.28-**	0.10-
	41-50 سنة	3.36	-	-	-	0.17
	51 سنة فأكثر	3.19	-	-	-	-
نمط إدارة النادي الإجتماعي	30 سنة فاقل	3.18	-	0.09	0.17-	0.10
	31-40 سنة	3.09	-	-	**0.26-**	0.00
	41-50 سنة	3.35	-	-	-	0.27
	51 سنة فأكثر	3.08	-	-	-	-
نمط إدارة الفريق	30 سنة فاقل	3.27	-	0.14	0.15-	0.10
	31-40 سنة	3.13	-	-	**0.30-**	0.03-
	41-50 سنة	3.43	-	-	-	0.26
	51 سنة فأكثر	3.17	-	-	-	-

تبين نتائج الجدول رقم(22) أن الفروق بين المتوسـطات الحـسابية لإجابـات العاملين عن نمطي القيادة (المتسلط، الوسط) كانت لصالح الفئتين العمـريتين (30 سنة فأقل، 41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة). وفيمـا يتعلـق بنمطي (إدارة النادي، إدارة الفريق) فقد كانت الفروق لصالح الفئة العمريـة (41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة).

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغير المؤهل التعليمي.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط القيادة المتساهل	ثانوية عامة أو اقل	3.15	0.797
	دبلوم متوسط	3.10	0.692
	بكالوريوس	3.27	0.709
	دراسات عليا	3.32	0.842
نمط القيادة المتسلط	ثانوية عامة أو اقل	3.11	0.836
	دبلوم متوسط	3.11	0.777
	بكالوريوس	3.55	0.640
	دراسات عليا	3.40	0.893
نمط القيادة الوسط	ثانوية عامة أو اقل	3.07	0.888
	دبلوم متوسط	3.08	0.816
	بكالوريوس	3.42	0.766
	دراسات عليا	3.24	0.787
نمط إدارة النادي الإجتماعي	ثانوية عامة أو اقل	3.09	0.868
	دبلوم متوسط	3.09	0.891
	بكالوريوس	3.34	0.787
	دراسات عليا	3.10	0.912
نمط إدارة الفريق	ثانوية عامة أو اقل	3.12	0.929
	دبلوم متوسط	3.10	0.862
	بكالوريوس	3.45	0.892
	دراسات عليا	3.47	1.000

يتضح من الجدول رقم(23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير المؤهل التعليمي.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمـــط القيـــادة المتساهل	بين المجموعات	3.600	3	1.200	2.158	0.090
	خلال المجموعات	364.260	655	0.556		
	الإجمالي	367.860	658			
نمـــط القيـــادة المتسلط	بين المجموعات	28.172	3	9.391	***15.948**	**0.000**
	خلال المجموعات	385.671	655	0.589		
	الإجمالي	413.843	658			
نمط القيادة الوسط	بين المجموعات	16.914	3	5.638	***8.189**	**0.000**
	خلال المجموعات	450.976	655	0.689		
	الإجمالي	467.891	658			
نمط إدارة النادي الإجتماعي	بين المجموعات	8.677	3	2.892	***3.980**	**0.000**
	خلال المجموعات	475.958	655	0.727		
	الإجمالي	484.635	658			
نمط إدارة الفريق	بين المجموعات	17.728	3	5.909	***7.242**	**0.000**
	خلال المجموعات	534.440	655	0.816		
	الإجمالي	552.168	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(24) إلى انه لا يوجد فـروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو نمط القيادة المتساهل وفقا لمتغير المؤهل التعليمي اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) البالغة (2.158) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحـو أنمـاط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمـط إدارة النـادي، نمـط إدارة الفريق) وفقا لمتغير المؤهل التعليمي اعتمادا على معنوية قيمة (F) الظـاهرة فـي الجدول ذاته عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تـم إجـراء اختبار **LSD** للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، والجدول التـالي يبـين النتائج:

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريق) حسب متغير المؤهل التعليمي.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة أو اقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
	ثانوية عامة أو اقل	3.11	-	0.00	**0.44-**	0.29-
نمط القيادة المتسلط	دبلوم متوسط	3.11	-	-	**0.44-**	0.29-
	بكالوريوس	3.55	-	-	-	0.14
	دراسات عليا	3.40	-	-	-	-
	ثانوية عامة أو اقل	3.07	-	0.01	**0.35-**	0.17-
نمط القيادة الوسط	دبلوم متوسط	3.08	-	-	**0.34-**	0.16-
	بكالوريوس	3.42	-	-	-	0.18
	دراسات عليا	3.24	-	-	-	-
	ثانوية عامة أو اقل	3.09	-	0.00	**0.25-**	0.00
نمط إدارة النادي الإجتماعي	دبلوم متوسط	3.09	-	-	**0.24-**	0.00
	بكالوريوس	3.34	-	-	-	0.24
	دراسات عليا	3.10	-	-	-	-
	ثانوية عامة أو اقل	3.12	-	0.02	**0.33-**	0.34-
نمط إدارة الفريق	دبلوم متوسط	3.10	-	-	**0.35-**	0.37-
	بكالوريوس	3.45	-	-	-	0.02-
	دراسات عليا	3.47	-	-	-	-

تبين نتائج الجدول رقم(25) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين عن أنماط القيادة (المتسلط، الوسط، إدارة النادي الإجتماعي، إدارة الفريق) كانت لصالح حملة درجة البكالوريوس على حساب حملة درجتي الثانوية العامة أو اقل والدبلوم المتوسط.

الجدول رقم (26)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة تعزى للحالة الاجتماعية.

الأنماط القيادية	فئات متغير الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة المتساهل	أعزب	3.21	0.761	0.816	0.410
	متزوج	3.16	0.737		
نمط القيادة المتسلط	أعزب	3.35	0.818	***2.655**	**0.008**
	متزوج	3.18	0.766		
نمط القيادة الوسط	أعزب	3.25	0.919	1.559	0.119
	متزوج	3.14	0.778		
نمط إدارة النادي	أعزب	3.26	0.893	***2.469**	**0.014**
	متزوج	3.09	0.823		
نمط إدارة الفريق	أعزب	3.29	0.932	1.372	0.170
	متزوج	3.19	0.902		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول رقم(26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة الفريق) تبعاً للحالة الاجتماعية، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي النمط المتسلط (**2.655**) ونمط إدارة النادي الإجتماعي(**2.469**) والدالة الإحصائية على التوالي هي(**0.008**) (**0.014**). ووجود فروق في نمط القيادة المتسلط ونمط إدارة النادي وقد كانت الفروق لصالح غير المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأعلى على حساب المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأقل.

الجدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة حسب متغير المستوى الوظيفي.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط القيادة المتساهل	مدير إدارة	3.26	1.029
	رئيس قسم أو شعبة	3.38	0.647
	عامل (موظف)	3.13	0.744
	أخرى	3.41	0.857
نمط القيادة المتسلط	مدير إدارة	3.56	0.778
	رئيس قسم أو شعبة	3.54	0.688
	عامل (موظف)	3.18	0.798
	أخرى	3.31	0.854
نمط القيادة الوسط	مدير إدارة	3.40	0.838
	رئيس قسم أو شعبة	3.43	0.673
	عامل (موظف)	3.11	0.858
	أخرى	3.68	1.012
نمط إدارة النادي الإجتماعي	مدير إدارة	3.30	0.938
	رئيس قسم أو شعبة	3.35	0.753
	عامل (موظف)	3.11	0.868
	أخرى	3.50	0.955
نمط إدارة الفريق	مدير إدارة	3.58	0.909
	رئيس قسم أو شعبة	3.51	0.902
	عامل (موظف)	3.14	0.896
	أخرى	3.75	1.069

يتضح من الجدول رقم(27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (28)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للأنماط القيادية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نمــط القيــادة المتساهل	بين المجموعات	6.868	3	2.289	**4.154***	**0.006**
	خلال المجموعات	360.992	655	0.551		
	الإجمالي	367.860	658			
نمــط القيــادة المتسلط	بين المجموعات	14.118	3	4.706	**7.712***	**0.000**
	خلال المجموعات	399.725	655	0.610		
	الإجمالي	413.843	658			
نمط القيادة الوسط	بين المجموعات	14.054	3	4.685	**6.761***	**0.000**
	خلال المجموعات	453.836	655	0.693		
	الإجمالي	467.891	658			
نمط إدارة النادي الإجتماعي	بين المجموعات	7.309	3	2.436	**3.343***	**0.019**
	خلال المجموعات	477.326	655	0.729		
	الإجمالي	484.635	658			
نمط إدارة الفريق	بين المجموعات	19.709	3	6.570	**8.082***	**0.000**
	خلال المجموعات	532.459	655	0.813		
	الإجمالي	552.168	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(28) إلى ووجود فروق ذات دلالـة إحصائية في تصورات العاملين نحو أنماط القيادة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) وفقا لمتغير المستوى الوظيفي اعتمادا على معنوية قيمة (F) الظاهرة في الجدول ذاتـه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبـار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، والجدول رقم **(29)** يبين النتائج:

الجدول رقم (29)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العينة على أنماط القيادة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي، نمط إدارة الفريق) حسب متغير المستوى الوظيفي.

الأنماط القيادية	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	رئيس قسم أو شعبة	عامل (موظف)	أخرى
نمط القيادة المتساهل	مدير إدارة	3.26	-	0.12-	0.13	0.15-
	رئيس قسم أو شعبة	3.38	-	-	**0.25**	0.03-
	عامل (موظف)	3.13	-	-	-	0.28-
	أخرى	3.41	-	-	-	-
نمط القيادة المتسلط	مدير إدارة	3.56	-	0.02	**0.38**	0.25
	رئيس قسم أو شعبة	3.54	-	-	**0.36**	0.23
	عامل (موظف)	3.18	-	-	-	0.13-
	أخرى	3.31	-	-	-	-
نمط القيادة الوسط	مدير إدارة	3.40	-	0.02-	0.29	0.28-
	رئيس قسم أو شعبة	3.43	-	-	**0.32**	0.25-
	عامل (موظف)	3.11	-	-	-	**0.57-**
	أخرى	3.68	-	-	-	-
نمط إدارة النادي الإجتماعي	مدير إدارة	3.30	-	0.05-	0.19	0.20-
	رئيس قسم أو شعبة	3.35	-	-	**0.24**	0.15-
	عامل (موظف)	3.11	-	-	-	0.39-
	أخرى	3.50	-	-	-	-
نمط إدارة الفريق	مدير إدارة	3.58	-	0.07	**0.44**	0.16-
	رئيس قسم أو شعبة	3.51	-	-	**0.37**	0.24-
	عامل (موظف)	3.14	-	-	-	**0.61-**
	أخرى	3.75	-	-	-	-

تبين نتائج الجدول رقم(29) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين عن نمطي القيادة (المتساهل، إدارة النادي الإجتماعي) كانت لصالح رئيس

قسم أو شعبة على حساب عامل (موظف). وفيما يتعلق بنمط القيادة المتسلط كانت الفروق لصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة) على حساب عامل (موظف). أما ما يتعلق بنمط القيادة الوسط فقد كانت الفروق لصالح (رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف). وبخصوص إدارة الفريق فقد كانت الفروق لصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (30)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير الجنس.

فئات متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.01	0.904	*2.040	0.040
أنثى	3.20	0.944		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول رقم(30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن للسلوك الإبداعي حسب متغير الجنس اعتمادا على معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق(**2.040**) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى على حساب الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأقل.

الجدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير العمر.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30 سنة فاقل	3.10	0.913
31-40 سنة	2.91	0.941
41-50 سنة	3.28	0.808
51 سنة فأكثر	3.06	0.864

يتضح من الجدول رقم(31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم(32) يبين النتائج:

الجدول رقم (32)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.650	3	4.217	**5.145***	**0.002**
خلال المجموعات	536.871	655	0.820		
الإجمالي	549.521	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتبين من معطيات الجدول رقم(32) وجود فروق في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبداعي حسب متغير العمر اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.145) بمستوى دلالة ($\alpha = 0.002$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين نحو السلوك الإبداعي وفقا لمتغير العمر والجدول رقم(33) يبين النتائج:

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغير العمر.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	30 سنة فاقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فاقل	3.10	-	**0.19**	0.18-	0.04
31-40 سنة	2.91	-	-	**0.37-**	0.15-
41-50 سنة	3.28	-	-	-	0.22
51 سنة فأكثر	3.06	-	-	-	-

تشير نتائج الجدول رقم(33) أن الفـروق كانت لصالـح الفئتـين العمـريتين (30 سنة فأقل، 41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة).

الجدول رقم (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة أو أقل	2.90	0.943
دبلوم متوسط	2.91	0.865
بكالوريوس	3.30	0.835
دراسات عليا	3.38	1.046

يتضح من الجدول رقم(34) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (35)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	24.637	3	8.212	**10.248***	**0.000**
خلال المجموعات	524.884	655	0.801		
الإجمالي	549.521	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتبين من معطيات الجدول رقم(35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبداعي تبعا لمتغير المؤهل التعليمي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.248) بمستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين نحو السلوك الإبداعي وفقا لمتغير العمر والجدول رقم (36) يبين النتائج:

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة أو أقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة أو أقل	2.90	-	0.01-	**0.40-**	**0.48-**
دبلوم متوسط	2.91	-	-	**0.39-**	**0.47-**
بكالوريوس	3.30	-	-	-	0.08-
دراسات عليا	3.38	-	-	-	-

تشير نتائج الجدول رقم(36) أن الفروق كانت لصالح حملة درجتي (البكالوريوس، دراسات عليا) على حساب حملة درجتي (ثانوية عامة أو أقل، دبلوم متوسط).

الجدول رقم (37)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

فئات متغير الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أعزب	3.13	0.930	***2.045**	**0.041**
متزوج	2.98	0.897		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول رقم(37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن للسلوك الإبداعي حسب متغير الحالة الاجتماعية اعتمادا على معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق **(2.045** بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد كانت الفروق لصالح غير المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأعلى على حساب المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأقل.

الجدول رقم (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المستوى الوظيفي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير إدارة	3.66	0.899
رئيس قسم أو شعبة	3.59	0.612
عامل (موظف)	2.88	0.901
أخرى	3.74	1.043

يتضح من الجدول رقم(38) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول **رقم (39)** يبين النتائج:

الجدول رقم (39)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	63.107	3	21.036	**28.327***	**0.000**
خلال المجموعات	486.413	655	0.743		
الإجمالي	549.521	658			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتبين من معطيات الجدول رقم(39) وجود فروق في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبداعي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (28.327) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين نحو السلوك الإبداعي وفقا لمتغير العمر والجدول رقم(40) يبين النتائج:

الجدول رقم (40)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات العاملين على السلوك الإبداعي حسب متغير المستوى الوظيفي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	رئيس قسم أو شعبة	عامل (موظف)	أخرى
مدير إدارة	3.66	-	0.07	**0.78**	0.08-
رئيس قسم أو شعبة	3.59	-	-	**0.71**	0.15-
عامل (موظف)	2.88	-	-	-	**0.86-**
أخرى	3.74	-	-	-	-

تشير نتائج الجدول رقم(40) أن الفروق كانت لصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف).

3.4 مناقشة النتائج.

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) قد جاءت متوسطة، فقد كانت النتائج متقاربة بين كل الأنماط القيادية، هذا يعني أنه لايوجد نمط مناسب أكثر من الأنماط الأخرى فهناك تقارب بين المتوسطات الحسابية، ولكن رغم هذا التقارب بين الأنماط القيادية يمكن القول بأن الاسلوب القيادي المتسلط جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.26) وقد يعزى ذلك لاهتمام القائد بالأداء والإنتاجية بالدرجة الأولى دون إعطاء نفس الاهتمام للأفراد وذلك خوفا من الفشل، وذلك من خلال فرض التوجيهات على المرؤوسين للعمل بها وتنفيذ القرارات التي يراها مناسبة، أي يركز القادة هنا على الإنجاز، فالقائد في هذا النمط لا يشرك المرؤوسين في إتخاذ القرارات، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر. تلاه أسلوب إدارة الفريق بمتوسط حسابي(3.23) وهذا معناه أن القادة يشاركون المرؤوسين في اختيار المهام المناسبة لهم، كما يشاركونهم في سبل الوصول إلى المعلومات التي تتعلق بالعمل، إلى جانب أنهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات المختلفة في الشركة، أي العمل بروح الفريق الواحد لانجاز مهام العمل المختلفة. وجاء في المرتبة الثالثة، الأسلوب القيادي الوسط بمتوسط حسابي(3.19) وهذا يدل على أن القادة يظهرون ثقة بمرؤوسيهم ويحرصون على استشارتهم قبل إتخاذ القرارات، ويتخذون القادة القرارات الرئيسية والمهمة، وتفويض الروتينية منها إلى المرؤوسين وإفساح المجال إلى العاملين بإبداء الآراء والمقترحات وتعزيز الاتصال وحفز الأفراد عن طريق الثواب وأحيانا العقاب. يلي ذلك في المرتبة الرابعة الأسلوب القيادي المتساهل بمتوسط حسابي(3.18) وهذا يدل على اهتمام قليل من قبل القادة بالأفراد والإنجاز، إذ يتبع القادة سياسة عدم الرغبة في بذل جهد عال في العمل، وتقديم جهدا قليلا في حث مرؤوسيه على إنجاز العمل، ويتجنبون الخوض في ميدان الصراع والمحاولة في أن يكونوا حياديين، أما روح المبادأة فيظهر القادة عدم الرغبة في القيام بأي مبادرة في أداء المهام أو في تطوير الأداء، ولا يقومون بإجهاد أنفسهم في سبيل الحصول على

المعلومات، ولا يبدون اهتماما واضحاً في توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات. وأخيراً جاء أسلوب إدارة النادي الإجتماعي بمتوسط حسابي(3.16) وهنا يهتم القادة بدرجة كبيرة نحو إسعاد المرؤوسين بدرجة تفوق الاهتمام بالإنجاز، ويحاولون خلق جو عمل مريح وعلاقات جيدة بين الموظفين، ويركزون على تحقيق الرضـا لـدى المرؤوسين، وحل الصراع حتى لو كان ذلك ضد مصلحة العمل، وقد يتنازلون عن وجهة نظرهم أو تقبل ما يعرضه المرؤوسين من وجهات نظر، وقد يفوضون المهام للمرؤوسين للقيام بها خلال اختيارهم للمهام التي تتناسب معهم، والقـادة يوجهـون مرؤوسيهم بطريقة تعزز أو تعمل على حثهم نحـو الأداء الأفـضل دون اسـتخدام العقاب، ويحاولون صنع القرار الذي يلقى بقبول من المرؤوسين، ويتجنبون القـرار الذي يتعرض للانتقاد واللوم من قبل المرؤوسين. وتلتقي هذه النتيجـة مـع نتيجـة دراسة (عكعاك، 2009) التي توصلت إلى إن الأنماط الإدارية للمدراء في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان تمارس بدرجة متوسطة . كما وتتفـق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشقحاء، 2003) التي بينت نتائجها أنه تمارس فـي المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي والنمط المتسلط. وتتفق كـذلك مع نتيجة دراسة فيصل أرين (Faisal, 2008) التي بينت أن غالبية هذه المؤسسات كانت ذات نمط قيادي لإدارة الفريق وأيضا كانت هناك أمثلة قليلة جـداً للاذعـان للسلطة، لكن نمط إدارة الفريق كان الأكثر إستخداما في أكثر القطاعات، حيث أقـل الأنماط القيادية شيوعا كان النمط الكلاسيكي القديم.

كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التـابع (السلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة وهذا معناه انه يتم استثمار الأفكار الجديدة من قبل الموظفين بعيداً عن الروتين والأعمال المألوفة، وتطويرها وتطبيقها في الشركة، واحتل بعد القابلية للتغيير المرتبة الأولى وهنا يحاول الموظفين العمل مع زملائهـم لتجربة أفكار جديدة، والبحث عن طرق جديدة لأداء العمـل، مـن خـلال تعـاون الرؤوساء أو القادة معهم وإتاحة الفرصة لهم للتقدم والترقي في الوظيفة ما يشجعهم على القابلية للتغيير والابتعاد عن الروتين والأعمال المألوفة بمـا يخـدم مـصلحة العمل. تلاه بعد سعة الاتصال وقد يعزى ذلك إلى قيام الموظفين في بـذل الجهـود

لتوسيع مجال اتصالاتهم الوظيفية داخل وخارج حدود الشركة التي يعملون بها، وان هناك تفاهم مشترك بينهم وبين الرؤساء. وجاء في المرتبة الثالثة، بعد القدرة على حل المشكلات وهذا يعني أن الموظفين قادرون على حل المشكلات ومعالجتها التي تظهر أثناء أداء مهام العمل اليومي في الشركة التي يعملون بها بالتعاون مع الرؤوساء في العمل من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات حول تلك المشكلات. وأخيراً جاء بعد تشجيع الإبداع وروح المجازفة وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين فيها، وتقدم التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية للتشجيع على العمل الإبداعي لدى المرؤوسين الراغبين في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحجيري، 2009) التي توصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها إن مستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل السعودية متوسطاً. ونتائج دراسة (الزيادين، 2005) التي توصلت الدراسة إلى وجود السلوك الإبداعي لدى العاملين. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشقحاء، 2003) التي بينت نتائجها أنه تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات في الرياض. وقد التقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (العاني، 2002) التي بينت بعض نتائجها تفهم مجتمع الدراسة لمعنى الفهم الإستراتيجي للإبداع. ونتائج دراسة شن سونشانغ (Chen, 2010) التي توصلت إلى أن الموظفين ذوي التحفيز العالي في العمل هم أكثر ميلا لتوليد وخلق سلوك إبداعي.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن. وهذا يمكن تفسيره أن الأنماط القيادية المشار إليها بأعلاه تحفز المرؤوسين على الإبداع في أداء مهام أعمالهم في الشركات المبحوثة.

أشارت النتائج إلى أن أبعاد المتغير المستقل (الأسلوب القيادي المتسلط، الأسلوب القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً

في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وهذا يدل على إتباع نمط القيادة المتسلطة قد يجبر البعض من الموظفين على تغيير سلوكهم الوظيفي وقد يكون باتجاه تطوير الأداء والإبداع، كما أن نمط القيادة الوسط قد يعطي الموظفين مساحة معينة من الحرية في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى أفكار إبداعية وتطويرية ما يعني زيادة مستوى الإبداع لدى الموظفين، كما أن مشاركة القادة المرؤوسين في اختيار المهام المناسبة لهم، والمشاركة في سبل الوصول إلى المعلومات التي تتعلق بالعمل، واتخاذ القرارات المختلفة في الشركة تتيح الفرصة للموظفين للإبداع الوظيفي. وعدم وجود أثر دال إحصائياً لكل لأبعاد المتغير المستقل (الأسلوب القيادي المتساهل، أسلوب إدارة النادي الإجتماعي) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وقد يعزى عدم اهتمام بعض القادة بالمرؤوسين والإنجاز، وإتباع سياسة عدم الرغبة في بذل جهد عال في العمل، وتقديم جهدا قليلا في حث مرؤوسيه على إنجاز العمل، وإتباع سياسة الحياد من قبل البعض من القادة، وعدم الرغبة من قبل القادة في القيام بأي مبادرة في أداء المهام أو في تطوير الأداء، ما يؤدي إلى إحباط بعض الموظفين ويؤثر سلبا على الإبداع الوظيفي لديهم. وفيما يتعلق بأسلوب إدارة النادي يهتم القادة بدرجة كبيرة نحو إسعاد المرؤوسين بدرجة تفوق الاهتمام بالإنجاز، ويحاولون خلق جو عمل مريح وعلاقات جيدة بين الموظفين، ويركزون على تحقيق الرضا لدى المرؤوسين، وحل الصراع حتى لو كان ذلك ضد مصلحة العمل، وقد يتنازلون عن وجهة نظرهم أو تقبل ما يعرضه المرؤوسين من وجهات نظر، وقد يفوضون المهام للمرؤوسين للقيام بها خلال اختيارهم للمهام التي تتناسب معهم، والقادة يوجه مرؤوسيهم بطريقة تعزز أو تعمل على حثهم نحو الأداء الأفضل دون استخدام العقاب، ويحاولون صنع القرار الذي يلقى بقبول من المرؤوسين، ويتجنبون القرار الذي يتعرض للانتقاد واللوم من قبل المرؤوسين، وهنا يتضح أن الحرية المبالغ بها والمعطاة للموظفين قد تكون عائقاً أمام إبداعهم.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة

الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي) تبعاً للجنس ومعنى ذلك أن هناك توافق فـي آراء الذكور الإناث حول الأنماط القيادية السابقة. ووجود فـروق فـي نمـط إدارة الفريق وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى(3.45) على حساب الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأقل(3.18)، ومعنى ذلك أن الإناث يـدركن إتباع القادة نمط إدارة الفريق أكثر من الذكور.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تـصورات العاملين نحو نمط القيادة المتساهل وفقا لمتغير العمر، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) البالغة (2.005) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل علـى أن هنـاك توافق في الرأي لدى المبحوثين حول إتباع القادة النمط المتساهل فـي الإدارة فـي الشركات المبحوثة بغض النظر عن مستوياتهم العمرية. ووجود فروق ذات دلالـة إحصائية في تصورات العاملين نحو أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) وفقا لمتغير العمـر، وقـد كانت الفروق بالنسبة نمطي القيادة (المتسلط، الوسـط) لصالح الفئتـين العمـريتين (30 سنة فأقل، 41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة)، ومرد ذلك أن الموظفين في الفئة (30 سنة فأقل) قد يكونون من حديثي الوظيفة وان خبـراتهم في العمل قليلة ويمارس عليهم النمط التسلطي بهدف حثهم على بذل المزيـد مـن الأداء لإكسابهم خبرات متنوعة في العمل سيما وأنهم سيصبحون قادة المستقبل فـي الشركات المبحوثة، وفيما يتعلق بموظفي الفئة العمرية (41-50 سنة) وبسبب طول مدة خدمتهم فقد يقل مستوى أدائهم في العمل ولذلك يمارس علـيهم نمـط القيـادة المتسلط لزيادة مستوى أدائهم في الشركات المبحوثة سيما وان تلك الشركات تسعى لتحقيق أهم أهدافها وهي تحقيق الأرباح والاستمرارية في البقاء أمـام المنافـسين. وفيما يتعلق بنمطي (إدارة النادي الإجتماعي، إدارة الفريق) فقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة) ومرد هـذه النتيجة أن الموظفين في الفئة العمرية (41-50سنة) أكثر رشـداً وعقلانيـة مـن موظفي الفئة العمرية (31-40 سنة) من الشباب في مقتبل العمر الذين قـد يبـدون معارضة لبعض ممارسات القادة في الشركات المبحوثة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو نمط القيادة المتساهل وفقا لمتغير المؤهل التعليمي اعتمادا على عـدم معنويـة قيمة (F) البالغة (2.158) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا معنـاه أن جميـع الموظفين في الشركات المبحوثة يدركون ممارسة القادة للنمط القيـادي المتـساهل بغض النظر عن الاختلاف في مستوياتهم الوظيفية. ووجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية في تصورات العاملين نحو أنماط القيادة (نمط القيادة المتسلط، نمط القيادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) وفقـا لمتغيـر المؤهـل التعليمي. وقد كانت الفروق بالنسبة لأنماط القيادة (المتسلط، الوسـط، إدارة النـادي الإجتماعي، إدارة الفريق) لصالح حملة درجة البكالوريوس علـى حـساب حملـة درجتي الثانوية العامة أو اقل والدبلوم المتوسط، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة درجة البكالوريوس لديهم التأهيل العلمي الذي يمكنهم من إدراك ممارسة القادة لتلك الأنماط أكثر من نظرائهم من حملة الدرجات العلمية الأقل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة المتساهل 0.816، نمط القيـادة الوسـط 1.559، نمط إدارة الفريق 1.372) تبعاً الحالة الاجتماعية اعتمادا على عـدم معنويـة قيمة (T) المحسوبة الظاهرة عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، وهـذا معنـاه أن المتزوجين وغير المتزوجين يقرون بممارسة القادة للأنماط المشار إليهـا بـأعلاه. ووجود فروق في تصورات العاملين نحو نمطي (القيادة المتسلط، ونمط إدارة النادي الإجتماعي) وقد كانت لصالح غير المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأعلى علـى حساب المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأقل، وهذا يدل على أن الموظفين غيـر المتزوجين ونظراً لصغر أعمار الكثير منهم يشعرون بممارسة القادة للنمط التسلطي وقد يعارضون ذلك بصورة اكبر من نظرائهم المتزوجين، كما أن الموظفين غيـر المتزوجين يدركون ممارسة القادة لنمط إدارة النادي وقد يفضلون ذلك.

وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تـصورات العاملين نحو أنماط القيادة (نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة المتسلط، نمط القيـادة الوسط، نمط إدارة النادي الإجتماعي، نمط إدارة الفريق) وفقـا لمتغيـر المـستوى

الوظيفي. وقد كانت الفروق بالنسبة نمط القيادة (المتساهل، إدارة النادي الإجتماعي) لصالح رئيس قسم أو شعبة على حساب عامل (موظف) وفيما يتعلق بنمط القيادة المتسلط كانت الفروق لصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة) على حساب عامل (موظف) وهذا يفسر كون تلك المستويات الوظيفية التنفيذية تشعر بممارسة القادة لنمط القيادة المتسلط أكثر من العاملين (الموظفين). أما ما يتعلق بنمط القيادة الوسط فقد كانت الفروق لصالح (رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف). وبخصوص إدارة الفريق فقد كانت الفروق لصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف).

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن للسلوك الإبداعي حسب متغير الجنس اعتمادا على معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة (**2.040**) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى(3.20) على حساب الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأقل (3.01). وهذا معناه حرص الإناث على العمل، والرغبة في التطور في العمل، والحصول على الترقية، ومحاولة إثبات الذات.

وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبداعي حسب متغير العمر اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.145) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.002$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين (30 سنة فأقل، 41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية (31-40 سنة). فالشباب في الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبحكم أنهم في بداية المسار الوظيفي يعملون على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم في العمل أملاً في تحقيق مكاسب في العمل قد تكون وظيفية (ترقية) أو مالية لتحسين مستوى معيشتهم، كما أن الموظفين في الفئة العمرية (41-50 سنة) هم في نهاية مسارهم الوظيفي ولخوفهم من الاستغناء عن خدماتهم أو إحالتهم على التقاعد فأنهم قد يضاعفون من جهودهم في العمل ويطورون قدراتهم للبقاء في الشركات المبحوثة للاستفادة من الحوافز المقدمة لهم

والتي تعينهم على تحمل أعباء المعيشة بالنظر إلى أن غالبيتهم متـزوجين وعلـيهم التزامات أسرية متنوعة.

توصلت النتائج إلى وجود فروق في تصورات العاملين في الشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبداعي تبعا لمتغير المؤهل التعليمي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.248) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . وقد كانت الفروق لصالح حملة درجتي (البكالوريوس، دراسات عليا) على حساب حملة درجتي (ثانوية عامة أو أقـل، دبلـوم متوسـط). فالموظفين من حملة الدرجات الجامعية الأولى والدراسات العليا أقدر من نظـرائهم من حملة الدرجات العلمية المتدنية على الإبداع وتحقيق ذلك في الشركات المبحوثة.

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تـصورات العـاملين فـي الشركات الصناعية في الأردن للسلوك الإبداعي حسب متغير الحالـة الاجتماعيـة اعتمادا على معنوية قيمة (T) المحسوبة(**2.045**) عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح غير المتزوجين ذوي المتوسط الحـسابي الأعلـى علـى حساب المتزوجين ذوي المتوسط الحسابي الأقل. ويعزى ذلك إلى أن الموظفين غير المتزوجين لديهم الوقت والجهد الكافي لتحقيق الإبداع أكثر من المتزوجين الذين قـد يعطون الاهتمام غير الكافي لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم في العمل لتحقيـق الإبـداع بسبب وجود اهتمامات أخرى لديهم كالاهتمامات الأسرية والاجتماعية.

أشارت النتائج السابقة الى وجود فروق في تصورات العاملين في الـشركات الصناعية في الأردن نحو السلوك الإبـداعي تبعـا لمتغيـر المـستوى الـوظيفي اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغـة (28.327) عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد كانت الفروق لـصالح (مدير إدارة، رئيس قسم أو شعبة، أخرى) على حساب عامل (موظف)، وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام يتمتعون بامتيازات الوظيفـة التـي يـشغلونها وللمحافظة على هذه الوظيفة فأنهم يعملون على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم في العمل لتحقيق الإبداع للحفاظ على مكاسب وظائفهم التي قد تكون مجزية.

4.4 التوصيات.

إعتمادا على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الاتية:

1. العمل على إتباع الأنماط القيادية المناسبة في الشركات الصناعية التي تعطي الموظفين الحرية في المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات المختلفة والتي تمكنهم من تقديم أراء وأفكار إبداعية لحل مشاكل العمل.
2. العمل على قيام القادة في الشركات الصناعية على تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية للعاملين لديها وإستثمار أفكارهم وتطويرها وتطبيقها داخل تلك الشركات.
3. أن تعمل الشركات الصناعية على اختيار القادة ممن يتسمون بسمات شخصية عامة، كاليقظة والثقة بالنفس وتوحد الشخصية والإعتماد على النفس والسيطرة على الحاجات الشخصية للقيام مهمامهم الادارية على اكمل وجه ما ينعكس بصورة ايجابية على الاداء الفردي والمؤسسي ككل.
4. العمل على تطوير الكفاءات والخبرات داخل الشركات الصناعية والعمل على توفير الفرص للموظفين وذلك لتحقيق الإبداع.
5. إجراء مزيدا من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل بيئات ومنظمات اخرى في المملكة الاردنية الهاشمية.

المراجع

أ- المراجع العربية

الأيوب، ناديا حبيب، (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لـدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد(40)،عدد(1)، ص ص 1-50.

البشابشة، سامر عبد المجيد، (2005)، أثر مصادر ضـغوط العمـل فـي الـسلوك الأبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية" **دراسات العلوم الأداريـة**، المجلد (32)، العدد (2)،ص328-351.

توفيق، عبد الرحمن، (2004)، **الشخصية القيادية فكرا وفعـلاً**، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، القاهرة.

جروان، فتحي عبد الرحمن، (2002)، **الإبداع**، ط(1)، دار الفكر للطباعـة والنـشر والتوزيع:عمان.

الحجيري، أيمن أحمد محمد، (2009)، **أثر سمات فرق العمل على السلوك الابداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

الحريري، رائدة، (2008) **مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

الخشروم، محمد مصطفى ومرسي، نبيل محمد (1998). **أدارة الأعمال: المبـادىء والمهارات والوظائف**. مركز الأسكندرية للكتاب، الأسكندرية.

الخضرا، بشير وأحمد، مروه وابوطنطش، أحمد والظاهر، جنان (1995). **الـسلوك التنظيمي**، منشورات جامعة القدس.

خير الله، جمـال محمـد، (2008)، **الأبـداع الاداري**، ط (1)، دار اسـامة للنـشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ذياب، عدنان تايه وخضير، نعمة عباس، فلاح تايه (1995). التواقف بـين فلـسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع. **المجلة العربية للإدارة**، المجلد(7) العدد (1)، 89-144.

زايد، عادل محمد، (1999)،" تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويـت، مجلـس النـشر العلمـي، مجلد((6)،ص5-10

زويلف مهدي حسن، (2001). **الإدارة نظريات ومبادئ**. دار الفكر للطباعة، الأردن.

الزيادين، يوسف كامل (2005) **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الأبداعي دراسـة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الـصناعية ومدينـة الحـسن الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته.

السالم، مؤيد سعيد، (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والـسلوك الإبـداعي، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (26)، العدد(1)، الجامعة الاردنيـة :عمـان، الاردن.

الشقحاء، عادل بن صالح، (2003)، "**علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصيرفي، محمد، (2007)، **القيـادات الإداريـة والإبداعيـة**، ط (1)، دار الفكـر الجامعي، الاسكندرية.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001)، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمـي**، الأردن الجامعة الأردنية.

عابدين، محمد عبد القادر، (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان، دار الشروق.

العامري، خالد، (2008). **الإبداع**، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

العامري، أحمد سالم، (2002)، **السلوك القيـادي والتحـويلي وسـلوك المواطنـة التنظيمية في الأجهزة الحكومية الإدارية**، المجلد (9)، ص19-39

عبوي، زيد منير، وجلدة، سليم بطرس،(2006)، **إدارة الإبداع والإبتكار**، ط (1) دار كنوز المعرفة،عمان، الأردن.

عبوي، زيد منير،(2006)، **الإتجاهات الحديثة في المنظمـات الإداريـة**، ط (1) دار الشروق، عمان.

عبيدات، سهيل أحمد (2003). "**الأنماط الأدارية وفـق نظريـة الـشبكة الأداريـة وعلاقتها بفاعلية أدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة**

في الأردن من وجهة نظرهم" أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمـان العربية.

العتيبي، محمد زويد، (2007). **الطريق إلى الإبـداع والتميـز الإداري** ط (1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

العجمي، محمد حسين، (2008). **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإداريـة والتنميـة البشرية**،ط (1)، دار المسيرة: عمان.

العديلي، ناصر محمد، (1993). **إدارة الـسلوك التنظيمـي**،ط (1)، معهـد الإدارة العامة، الرياض.

العديلي، ناصر محمد،(1995)، **السلوك الانساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامـة، الرياض

عكعاك، عبدالله سعيد، (2009) "**أثر الأنماط الأدارية للمدراء على الثقة التنظيميـة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار فـي سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته.

العميان، محمد سلمان، (2002). **السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال**، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر.

عياصرة، علي أحمد، (2006)، **القيادة والدافعية**، ط(1)، عمان، دار حامـد للنـشر والتوزيع.

الغامدي، سعد عبدله، (2006)، **أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعـة نـايف للعلوم العربية.

غباين، عمر محمود (2006)**، القيادة الفاعلة والقائد الفعـال**، ط1، إثـراء للنـشر والتوزيع، عمان.

الغرايبه، خالد، (2003). **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع لدى المشرفين فـي الشركات العامة المساهمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005). **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمـة العربية للتنمية الأدارية، القاهرة.

الفرا ماجد محمد، والخطيب، مازن إسماعيل (2007)" النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية** (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص415-459

القحطاني، سالم سعيد، (2001)، **القيادة الإدارية**، الرياض.

القذافي، رمضان محمد، (1997). **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.

القريوتي، محمد قاسم، (1989). **السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"**، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "**دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية**"، دار الشروق، عمان.

كنعان، نواف،(2000)، **القيادة الإدارية**، مطابع الفرزدق التجارية. الرياض.

محجوب، سر الختم، (1993)، **الشبكة الإدارية- دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات**، جدة، مكتبة العلم.

المصري، رفيق محمود، (2007)، "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، **مجلة الجامعة الإسلامية** (سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص623-661

المغربي، كامل محمد،(1995). **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط (1)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الموسوي، سنان، (2004)، **الإدارة المعاصرة..الأصول والتطبيقات**، ط(1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

النمر، سعود بن محمد،(2006)، **الإدارة العامة الاسس والوظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

هلال، محمد عبد الغني حسن، (2005). **مهارات قيادة الآخرين**، ط (1)، مركز تطوير الأداء والقيمة، القاهرة.

الهيتي، وصلاح الدين والحراحشة، محمد (2005). أثر التمكـين الإداري والـدعم التنظيمي في السلوك الأبداعي كما يرأة العـاملون فـي شـركة الأتـصالات الأردنية، **دراسات العلوم الإدراية**، المجلد(33) العدد (2)، ص ص240-264.

ياغي، محمدعبد الفتاح، عساف، عبد المعطي محمد (1981). **مبـادئ فـي الأدارة العامة**، دار الفيحاء، عمان.

ب- المراجع باللغة الانجليزية.

Abraham Carmeli, (2006), "Self-Leadership Skills And Innovation Behavior At Work", **Internationale Journal of Manpower**, Vol.27.No.1.

Bass, (1990), From Transactional Leadership: Learning to Shar The Vision Organizational Dynamics,pp 19.

Blake and mouton, (1987) Jane : **The Managerieal Grid** (Third Edition), Houston Texas, Gulf Publishing Co

Cherrington, D, Bishoffs, S, Dyer, W, And Stephan, E. (2001). **"Organizational Effectiveness"**. 2 Edition. Chapter 17. Provo, UT: pearson custom Publishhng boston.

Chen,su-Chang, 2010,"Employees Personality Traist, Worke Motivation and Innovation Behavior in Marine Tourism Industry",**Jornale of Service Scince and Mangment**June1,Vol. 17,No.5,p.p 53-100.

Collins, A.A, (2001), (**Examination OF The Impact Of The Changinng Nature Of Work On Occupayion**: **A Longitudinal Study**). Unpublished Docteoral Dissertation, Rice University Houston. Texas.

Cuningham and cordeiro, (2004), **(educational administration. A problem-based Approoach).** Ally and Bacon. United stste : 161-170

Daft, Richard, (2004), **Organization Theory And Design**, South- Western Put, 8 Th Ed….

Daft, Richard, (2000), "**Management fifth Edition**, Dryden Press. Harcourt College Publishers.USA.

Doble, (1998), "Political Prudence And The Ethics Of Leadership", **Public Administration Review**, Vol. 58, No, 1,PP ,19-23.

Faisal Arain (2008) "Determing The Emerging Leader Ship Styil Using The Leader Ship Grid". **Journal Of Global Management**.available on: Http://www.gmrjournal.com/FichierPDF/v4n2art6.pdf

Gray J.L & Strake.F.A, 1984, **Organizational Behavior – Columbus**, Merrill PuplIshing Co.

Glifford, l. (2000). **"Agap Mishap But It Still Deserves Alook"** .Fortune.
Hakan Erkutlu, (2008) "The Impact of Transformational Leadership on Organizational And Leadership Effectivenss: The Turkish Case". **Hornale Of Management Development**, Vol. 27, Issue, 7,p 708-726
Hersey, p. & Blanchard, k. H. (1993). "**Management Of Organizationl Behavior**: Utilizing Human Resources" (6th Ed).Englewood Gliffs, NJ: Prentice Hall.
Huczynki, a.And Buchanan, D. (2001). "**Organizational Behavior**". Harlow England. Prentice Hall.
Jui- Kuei Chen & I- Shuo Dien, (2007**),"(The Realtionships Between Personal TraIts, Leader Ship Style**, And Lnnovatin. Operah".avilable on http://infotech.monash.edu.au/research/centres/cdsesr/papers-pdf/a225.pdf
Kotter, (1990)J. **"**What Leaders Really Do " **Harvard Business Review**, Vol. 68 (May- June,) P.P 103-111.
Max Landsberg, (2000), **The Tools Of Leadership Originally** Published In English By Harper Collins Publisher LTD The Tittle.
Nelson, D.L. And Quick J.C, (2003),"**Organizational Behavior**", Australia Thompson.
Neil Andeson & Nigel King. (2002). **Managing Innovation And Chang**: Acrirical Guide For Organization.
Politis, Johan, D. (2005). "The Impact of Self-Management Leadership on Organizational, **The Leadership And Organizational Development Joyrnal**, Vol. 24, No.4.p.p 233-210.
Parimalam Enisteine And Kevine p.Hwang, 2007**,"An Apprisal For Determinants of Organizationale Creativity And Impacts on Innovation Behaviuor,** Proceedings of The 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Austrealia, Ioul-1055.
Robbins, S.P, (1998). "**Organizational Behavior Concept Controversies**, International, INC.

.

الملحق (أ)

الإستبانة

ملحق رقم (أ)

الإستبانة

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال

أختي الموظفة / أخي الموظف .... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ،،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان :" أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن "، وذلك للحصول على درجة الماجستيرفي الإدارة العامة، وتم تطوير الإستبانة المرفقة للتمكن من جمع المعلومات اللازمة لهذة الغاية، لذا نرجومنكم التكرم على الإجابة بموضوعية وذلك بقراءة كل فقرة والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في المربع المناسب ،علما بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تعامل بسرية كاملة ولا تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاملكم

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

رشا سلام الشواورة

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس
   - ☐ ذكر
   - ☐ أنثى

2. العمر
   - ☐ 30 سنة فأقل
   - ☐ من 31 - 40 سنة
   - ☐ من 41 - 50 سنة
   - ☐ 51 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي
   - ☐ ثانوية عامة أو أقل
   - ☐ دبلوم متوسط
   - ☐ بكالوريوس
   - ☐ دراسات عليا

4. الحالة الإجتماعية
   - ☐ أعزب
   - ☐ متزوج

5. المستوى الوظيفي
   - ☐ مدير إدارة
   - ☐ رئيس قسم أو شعبة
   - ☐ عامل (موظف)
   - ☐ أخرى

القسم الثاني :الأساليب القيادية

الرجاء وضع علامة (√) امام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك :

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موا فق تماماً
أولاً: الاسلوب القيادي المتساهل .						
1	يقف رئيسي المباشر محايداً دون اتخاذ أي إجراء باتجاه عملي.					
2	يتجنب رئيسي المبادأة بتفويض المهام للمرؤوسين .					
3	يتعامل رئيسي مع المواقف بحدود المعلومات المتوفرة لديه فيما يتعلق بالعمل .					
4	يقدم رئيسي المباشر التوجيهات كلما دعت الحاجة .					
5	يعتمد رئيسي المباشر على مقترحات المرؤوسين ويزودهم بها.					
ثانياً :الاسلوب القيادي المتسلط.						
6	يوجه رئيسي المرؤوسين لإتباع التعليمات المحددة في اداء المهام					
7	يعتمد رئيسي على شتى الوسائل للحصول على أدق المعلومـات لرفع انتاجية المرؤوسين .					
8	يفرض رئيسي المباسر التوجيهات على المرؤوسين للعمل بها .					
9	يوجه رئيسي المرؤوسين لإعتماد القرارات التي يراها مناسبة .					
10	يبحث رئيسي عن أسباب الخطأ ويزود المرؤوسين بها.					
ثالثاً :الاسلوب القيادي الوسط .						
11	يحاول رئيسي إعطاء حلول ترضي جميع الأطراف فيما يتعلـق بالعمل .					
12	يحث رئيسي على القيام بالمهام التي تحظى بموافقة الاغلبية .					
13	يحاول رئيسي الحصول على ما أمكن من المعلومات بطرق غير مباشرة .					
14	يوجه رئيسي المرؤوسين بما يتناسب مع مصالحهم من جهة ومصلحة العمل من جهة أخرى.					
15	يعطي رئيسي الأولوية للجوانب الإيجابية في الأداء .					
رابعاً : اسلوب إدارة النادي .						
16	يدعم رئيسي جهود المرؤوسين في أداء المهام .					
17	يبحث رئيسي على المعلومات المتعلقة بالعمل والتي تظهر كفاءة المرؤوسين .					
الرقم	الفقرة	موافق	موافق	موافق	غير	غير

		تماماً		الى حد ما	موافق	موا فق تماماً
18	يوجه رئيسي المرؤوسين بما يتلائم مع مصالحهم .					
19	يعتمد رئيسي القرار الذي من شأنه خدمة مصالح المرؤوسين.					
خامساً : اسلوب إدارة الفريق .						
20	يشارك رئيسي المرؤوسين في اختيار المهام المناسبة لهم .					
21	يشارك رئيسي المرؤوسين للوصول الـى المعلومـات الدقيقـة المتعلقة بعملهم.					
22	يشرك رئيسي المرؤوسين للوصول إلى أفضل السبل فـي الأداء والوصول الى القرار الأنسب .					
23	يحث رئيسي المرؤوسين على العمل كفريق واحد فـي إنجـاز العمل على أكمل وجه.					

القسم الثالث :السلوك الإبداعي

الرجاء وضع علامة (√) أمام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً : القدرة على حل المشكلات						
24	يتيح لي رئيسي الفرص في الكـشف عـن وجـود المشكلات بهدف حلها .					
25	أطبق حلولاًجديدة لا تتعارض مع تعليمات رئيـسي لحل المشكلات التي تواجهني .					
26	يتيح لي رئيسي معالجة المشكلات والمشاركة فـي إتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل .					
27	أرغب في المشاركة في حل المشكلات المعقدة فـي عملي .					
28	يتقبل رئيسي الإستماع للإقتراحات المقدمـة لحـل المشكلات وتجربة طرق جديدة لحل المشكلات .					
ثانياً : القابلية للتغيير						
29	أحاول العمل مع زملائي لتجربة فكرة جديدة .					
30	أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهامي .					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
31	يتيح لي رئيسي الفرصة للتقدم والترقية .					
32	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي .					
33	أشجع زملائي على تقديم مقترحات وأساليب جديـده في العمل .					
ثالثاً :سعة الإتصال						
34	أبذل جهداً في توسيع مجـال إتـصالاتي الوظيفيـة خارج حدود الشركة التي أعمل بها .					
35	يشجع رئيسي التعاون بـين المرؤوسـين والعمـل الجماعي في أداء العمل .					
36	توجد علاقة فهم متبادل بيني وبين رئيـسي داخـل الشركة .					
37	أعمل على تطوير علاقاتي مع زملائي ومـع ذوي الإختصاص داخل نطاق عملي					
رابعاً : تشجيع الإبداع وروح المجازفة						
38	تشجع شركتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين فيها .					
39	تقدم شركتي التسهيلات اللازمة لتطبيـق الأفكـار الإبداعية للتشجيع على العمل الإبداعي .					
40	تشكل المجازفة والمغامرة متعة للعاملين في الشركة .					
41	يمتاك العاملون الرغبة في التطوير غير العادي في العمل .					

الملحق (ب)

جدول بأسماء الشركات الصناعية وأعداد العاملين بها

ملحق رقم (ب)
جدول بأسماء الشركات الصناعية وأعداد العاملين بها

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين
1	دار الدواء	700
2	الأردنية للدواء	483
3	شرق أوسط دوائية	280
4	الحياة الدوائية	145
5	الموارد الصناعية	7
6	العربية للمبيدات	150
7	الوطنية للكلورين	170
8	الإنتاج	165
9	الصناعات الكيماوية	180
10	العالمية الكيماوية	25
11	العربية الاستثمارية	73
12	الورق والكرتون	135
13	الإقبال للطباعة	106
14	الاستثمارات العامة	8
15	العالمية للزيوت	114
16	القرية للزيوت	120
17	تسويق الدواجن	400
18	الإقبال للاستثمار	270
19	الاتحاد للسجائر	360
20	البوتاس العربية	2400
21	الفوسفات	4000
22	الاسمنت	900
23	الصخر الزيتي	9
24	الألمنيوم ارال	300
25	تعدينكو	45
26	الباطون الجاهز	200
27	رم علاء الدين	180
28	الأنابيب الأردنية	96

29	الكابلات الحديثة	595
الرقم	**اسم الشركة**	**عدد العاملين**
30	الوطنية للكوابل	286
31	العربية الكهربائية	105
32	الاجواخ الأردنية	152
33	الألبسة الأردنية	300
34	الخزف الأردنية	140
35	الصناعات الخزفية	170
-	المجموع	**13769**

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د حلمي شحادة	جامعة مؤتة، إدارة عامة.
2	أ.د نضال الحوامدة	جامعة مؤتة، إدارة عامة.
3	أ.د شاكر جارالله	جامعة العلوم التطبيقية، إدارة الأعمال.
4	د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة، إدارة عامة.
5	د. حسين حريم	جامعة العلوم التطبيقية، إدارة عامة.
6	د. حسين العزب	جامعة مؤتة، إدارة عامة.
7	د. رائد العضايلة	جامعة مؤتة، إدارة أعمال.